

LIZIANE JORDAN

**AVALIAÇÃO DO PROJETO DE CAPACITAÇÃO
IMPLEMENTADO NAS DIVERSAS ORGANIZAÇÕES – ESTUDO DE
CASO EM ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS PARCEIRAS
DA FUNDAÇÃO AVINA NO BRASIL**

Trabalho de Conclusão do Curso,
apresentado ao Departamento de Ciências
Contábeis, do Setor de Ciências Sociais
Aplicadas, Universidade Federal do Paraná,
como requisito para a obtenção do título de
MBA – Auditoria Integral.

Orientador: Prof. Blênio César Severo Peixe

CURITIBA

2007

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	1
2.	REVISÃO DE LITERATURA	4
2.1.	DIVISÃO DOS SETORES.....	4
2.1.1.	Primeiro Setor - Governo	4
2.1.2.	Segundo Setor - Iniciativa Privada	4
2.1.3.	Terceiro Setor - Sociedade Civil	5
2.2.	EVOLUÇÃO DO 3º. SETOR.....	6
2.2.1.	No Mundo	6
2.2.2.	No Brasil	7
2.3.	RETRATO DO 3º. SETOR NO BRASIL.....	9
2.3.1.	Retrato	10
2.3.2.	Categorias	10
2.3.3.	Enquadramento de Cooperativas	11
2.3.4.	Crterios de Classificação das Entidades Sem Fins Lucrativos	11
2.3.5.	Enquadramento de Igrejas	12
2.3.6.	Organizações que não se enquadram como 3º. Setor	12
2.3.7.	Dimensionamento das Organizações do 3º. Setor no Brasil	13
2.3.8.	Representatividade Econômica	17
2.3.9.	Dinâmica na Sociedade	18
2.4.	LEGISLAÇÃO QUE NORMATIZA O 3º. SETOR.....	19
2.4.1.	Constituição e Funcionalidade das Organizações.....	20
2.4.2.	Legislação Tributária	24
2.4.3.	Legislação Trabalhista	26
2.4.4.	Previdência Social	28
2.5.	IMUNIDADES E ISENÇÕES.....	28
2.5.1.	Distinção entre Imunidade e Isenção	28
2.5.2.	Imunidade Tributária	29
2.5.3.	Isenção Tributária	30
2.5.4.	Imunidade / Isenção - Penalidades	31
2.6.	BUSCA DE GOVERNANÇA.....	32
2.7.	TEXTOS E INFORMAÇÕES REFERENCIAIS.....	33
3.	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	42
4.	APRESENTAÇÃO DA FUNDAÇÃO AVINA – ESTUDO DE CASO.....	46

4.1.	FUNDADOR.....	46
4.2.	PARCERIAS INTER-SETORIAIS	47
4.3.	ESTRUTURA FUNCIONAL DA AVINA.....	48
4.3.1.	Junta Diretiva	49
4.3.2.	Escritórios e Recursos Humanos	53
4.3.3	Missão, Visão, Valores e Hipóteses da Fundação.....	54
4.4.	ORIGEM DOS RECURSOS DA AVINA.....	55
4.4.1.	Volume de Investimentos da AVINA.....	57
4.5.	POLÍTICAS INSTITUCIONAIS DA ORGANIZAÇÃO.....	57
4.5.1.	Principais estratégias	58
4.5.2.	Formas de Atuação da AVINA.....	59
4.6.	CAPACITAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES PARCEIRAS.....	60
4.6.1.	Mapeamento das Dificuldades e Necessidades de Treinamento.....	60
4.6.2.	Diagnóstico da Situação Geral	61
4.6.3.	Capacitação das Organizações Parceiras.....	62
4.6.4.	Apoio Técnico.....	66
4.6.5.	Avaliação dos Resultados - Desafios	66
4.6.6.	Auditorias	67
4.6.7.	Avaliação dos Resultados	69
4.7.	RESULTADOS E DISCUSSÕES DO ESTUDO DE CASO.....	71
4.7.1.	Evolução Gerencial - Mudança na Cultura Gerencial	71
5.	CONCLUSÃO.....	73
6.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	76
7.	ANEXOS	78
7.1.	ANEXO - I - QUESTIONÁRIOS DE PESQUISA MODELOS OBJETIVO E SUBJETIVO.....	79
7.2.	ANEXO II - PLANILHA DE CLASSIFICAÇÃO (MODELO)	82
7.3.	ANEXO III - AVALIAÇÕES DAS CAPACITAÇÕES PELOS PARTICIPANTES	84
7.4.	ANEXO IV - AVALIAÇÃO DE CONTINUIDADE	87
7.5.	ANEXO V - SUGESTÕES PARA NOVAS CAPACITAÇÕES	89
7.6.	ANEXO VI - BALANCED SCORE CARD FUNDAÇÃO AVINA.....	92

1. INTRODUÇÃO

Demonstra-se nesta monografia, a avaliação do projeto de capacitação em gestão para as Organizações Não Governamentais, tendo como estudo de caso, as organizações parceiras da Fundação AVINA no Brasil.

A falta de competências gerenciais e as necessidades cada vez mais prementes de transparência nas captações e aplicações dos recursos, nas apresentações dos resultados obtidos, aos públicos atendidos e a todos os stakeholders envolvidos no processo, evidenciam ainda mais a importância deste trabalho, na medida em que criam oportunidades de desenvolvimento de capital social e profissional, para o Terceiro Setor.

Caracteriza-se a avaliação do processo e a aplicação dos cursos e oficinas de capacitação, especificamente desenvolvidas para organizações não governamentais, com conteúdos aplicados às áreas de gestão, planejamento, contabilidade e jurídica, de acordo com as exigências atuais, aplicadas às realidades das instituições.

A partir das perspectivas dos cursos e oficinas, aplicadas durante o ano de 2006, para 40 instituições parceiras da Fundação AVINA, do apoio técnico, com vistas ao fortalecimento institucional e ampliação das capacidades gerenciais, serão apresentados como estudos de caso, para legitimar a viabilidade e aplicabilidade das capacitações, avaliações junto à quatro organizações participantes da totalidade deste processo.

Como pode-se avaliar a implementação do projeto?

Toma-se por amostra, dez por cento das organizações beneficiadas com as capacitações, para uma avaliação mais criteriosa e para apresentar os impactos ocorridos no processo de gestão dessas organizações.

O objetivo geral deste trabalho é avaliar a implementação de modelos gerenciais em organizações não governamentais, bem como a melhora nos resultados obtidos com a aplicação dos respectivos modelos.

Traz-se como ponto de partida para a avaliação da implementação do projeto, as bases utilizadas para a identificação das necessidades e das realidades das instituições participantes, a elaboração e o desenvolvimento dos métodos de capacitação que foram utilizados e seus diferenciais de resultado.

Para dar seguimento a esta avaliação, são propostos alguns objetivos específicos, os quais, após as análises de suas aplicabilidades, serão medidos e monitorados através de índices de sucesso ou insucesso, oferecendo credibilidade ao processo.

Os Objetivos específicos estabelecidos para este projeto, que tem como público alvo as Organizações Não Governamentais, participantes do projeto de capacitação da Fundação AVINA no Brasil, são os seguintes:

- a) Mapear através de pesquisas, as dificuldades e as necessidades existentes nas organizações parceiras da AVINA no Brasil;
- b) Diagnosticar as realidades de gestão nas organizações parceiras;
- c) Capacitar as organizações parceiras através de cursos e oficinas;
- d) Apoiar tecnicamente, com fontes de informações e consultorias, as organizações parceiras;
- e) Avaliar as capacitações e a implementação dos novos controles gerenciais, nas organizações parceiras;
- f) Auditar as organizações parceiras capacitadas
- g) Avaliar os resultados consolidados e dar recomendações de melhorias, para as organizações parceiras.

A partir das análises da aplicação e implementação dos objetivos específicos estabelecidos e, das avaliações das alterações nas realidades existentes, como as mudanças nas culturas gerenciais promovidas pelas capacitações, validar-se-á o método utilizado.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Ao dar início a este estudo, é necessária primeiramente, uma contextualização do Terceiro Setor no Mundo e no Brasil, contendo suas origens, suas características, suas relações com o Estado e com a iniciativa privada, suas regulamentações iniciais e alguns dados estatísticos sobre suas áreas de abrangência.

A partir destas informações iniciais e uma vez caracterizada a realidade atendida, será dada a seqüência da explanação sobre os métodos de capacitação em gestão, utilizados e aplicados junto as Organizações Não Governamentais parceiras da Fundação AVINA no Brasil, objetos de avaliação neste estudo.

2.1. DIVISÃO DOS SETORES

2.1.1. Primeiro Setor - Governo

Governo é a instância máxima de administração executiva, geralmente reconhecida como a liderança de um Estado ou uma nação. Composto pelas organizações que o representam, na esfera municipal, estadual ou federal. Ou seja, é o estado que trata do uso de recursos públicos para fins públicos, com os tradicionais papéis de regulamentar e fiscalizar a geração e a distribuição de riquezas, os serviços básicos de saúde, educação e segurança, fornecendo a infraestrutura física e legal, em busca do interesse comum da sociedade.

2.1.2. Segundo Setor - Iniciativa Privada - (Empresas)

É o setor ocupado pelas empresas privadas, que são organizações de direito privado que atuam com fins lucrativos, definido como “mercado”. Trata do uso de

recursos privados para fins privados, na produção e comercialização de bens e serviços.

2.1.3. Terceiro Setor - Sociedade Civil

O Terceiro Setor é assim chamado porque engloba instituições com fins públicos, porém de caráter privado, que não se enquadram, portanto no Primeiro Setor (Governo). São regidas pelo direito privado, mas não possuem objetivos mercantis, também não sendo qualificadas como instituições do Segundo Setor (Empresas). Fazem parte do denominado espaço público não estatal.

Conceitualmente, pode ser definido como conjunto de organizações da sociedade civil de direito privado e sem fins lucrativos que realizam atividades em prol do bem comum. Em geral, trata do uso de recursos privados e públicos para fins públicos.

Integram o terceiro setor, organizações da sociedade civil que tenham claramente em seus instrumentos de criação, a condição de ser sem fins lucrativos, incluindo a não distribuição de resultados ou lucros, também conhecidas como ONG's - organizações não governamentais.

As Organizações da Sociedade Civil ou Organizações Não Governamentais podem ser diferenciadas de acordo com seu formato, formalização, fim e setor. Através de uma análise das características de cada uma das modalidades, pode-se qualificar a instituição como pertencente ou não ao Terceiro Setor.

Organizações a serviço de interesses corporativos, a exemplo de sindicatos e clubes, não compõem o terceiro setor, pois tratam de interesses privados de grupos específicos.

2.2. EVOLUÇÃO DO 3º. SETOR

A expressão Terceiro Setor, admitida como contempladora de todas as Entidades de Interesse Social, tem sido alvo de trabalhos e estudos de profissionais, pesquisadores, Governo e de organizações interessadas na identificação clara do significado, dos componentes e da regulamentação deste.

2.2.1. No Mundo

A figura da filantropia, abraçada como bandeira pelas Entidades de Interesse Social, tem origens muito remotas no mundo grego, e quer dizer humanitarismo ou amor à humanidade. Este amor é traduzido em ações sociais diversas, visando ao bem-estar da comunidade como: saúde sanitária, qualidade habitacional, educação infantil, conscientização de coletividade, meio ambiente, etc. São os movimentos sociais, instituídos pela sociedade civil, os precursores das Entidades de Interesse Social propriamente ditas, tais como: *associações, centros, fundações, institutos*, etc.

Nesse contexto, observa-se que se trata de ações sociais paralelas às do Estado, caracterizadas pela ausência de finalidade de lucro.

Ao final da Segunda Guerra Mundial, várias transformações sociais ocorreram no mundo em consequência do desenrolar da história.

Mudanças nos centros de poder econômico e político, concentração urbana de ações desenvolvimentistas, migrações do campo para as cidades, entre outras questões contribuíram para o aumento da violência, das doenças, da pobreza e dos conflitos, sejam religiosos, étnicos, sociais ou políticos. Tais problemas, para serem solucionados, dependiam da capacidade de articulação dos agentes sociais e, com isso, incrementou-se uma crescente intervenção da sociedade civil, que tentava ocupar espaços, propor mudanças e resolver os problemas que afetam a comunidade, todavia, de forma organizada.

2.2.2. No Brasil

As organizações da sociedade civil se fortalecem na década final do regime militar no Brasil. A redemocratização levou ênfase as ações dirigidas à população, aliadas às questões de exclusão social, meio ambiente, etc.

Entretanto, nesse momento, ainda não se manifestavam preocupações dirigidas aos aspectos legais e institucionais de uma organização no mundo das relações jurídicas.

A garantia da execução das ações sociais e sobrevivência dessas organizações ficaram dependentes dos fundos provenientes das Organizações Não-Governamentais – ONGs – internacionais. Entidades estrangeiras de natureza filantrópica passaram a promover ações sociais no chamado terceiro mundo. Esses fundos eram endereçados às populações excluídas, ao meio ambiente, movimentos sindicais, etc., e pareciam fluir com certa facilidade para as lideranças sociais brasileiras, que implementavam e executavam os projetos, prestavam contas dentro das regras institucionais dos doadores de fundos. Não havia maiores preocupações para as questões de natureza contábil como: princípios, padrões, regras e práticas tidas, à época, como assuntos apenas de empresas que visam ao lucro.

Na década de 80, houve um avanço considerável no papel das Entidades de Interesse Social em relação à sociedade brasileira, decorrente dos movimentos sociais para questões específicas, tais como: discriminação racial, pobreza, preconceitos sociais, populações indígenas, entre outras. Ênfase especial foi dada à questão do meio ambiente como: preservação de espécies, despoluição do ar, biodiversidade, etc.

Na década seguinte, a ECO-92 (fórum internacional para discussão do meio ambiente, ocorrido no Rio de Janeiro em 1992, com a participação de Chefes de Estado de vários países) torna a discussão desse tema uma responsabilidade de todos: população e governo.

O termo ONG se prolifera no Brasil aplicando-se às organizações da sociedade civil, que atuam paralelamente ao Governo em busca do bem estar da

coletividade, constituídas sob a forma de: associações, centros, grupos, fundações, institutos, etc.

Nesse contexto, começam a aparecer mais fortemente os fundos governamentais para apoio aos projetos sociais das ONGs. Daí surgem exigências de planejamento e controle de recursos, temas não-familiares ao perfil dos dirigentes dessas organizações, que se caracterizam por possuírem formação concentrada na área social. As ONGs internacionais passam a exigir, mais sistematicamente, a auditoria como instrumento de certificação da aplicação dos recursos doados.

Na década de 90, os fundos públicos diversificam-se e acentuam-se as exigências governamentais para aferição de sua aplicação. A pouca utilização desses fundos, além de questões políticas, somam-se as dificuldades estruturais administrativas internas das organizações, que não atendem a contento as demandas da legislação governamental.

A crise financeira que já vinha do final da década de oitenta começa a repercutir mais fortemente nas ONGs internacionais no início dos anos noventa. Isto, aliado às questões de miséria na África e no Leste Europeu, levou as ONGs internacionais a mudarem de foco em termos de doações de fundos para ações sociais no Brasil, transferindo a sua linha de interesse para aquelas regiões.

Surge, então, a linha de ação conhecida como *auto-sustentabilidade* implementada pelos doadores internacionais, que significa: *capacitar os dirigentes de Entidades de Interesse Social para a gestão institucional, captação de fundos e continuidade da missão institucional.*

Os fundos públicos passam a ser o alvo das Entidades de Interesse Social, acompanhados dos investimentos de empresas e de campanhas por doações voluntárias: é um novo aprendizado para essas organizações. Surgem daí questões dantes não-enfrentadas com tanta ênfase como: cumprimento dos aspectos legais institucionais internos; cumprimento das exigências legais dos órgãos governamentais; imunidade ou isenção de tributos como forma de redução de despesas; estruturação da contabilidade, não apenas como exigência legal, mas

como instrumento auxiliar para os relatórios financeiros de prestações de contas dos projetos e controle de gastos, entre outras.

Neste sentido, o cenário global se altera e surge outra forma de relação com o Estado, por parte das Entidades de Interesse Social: *a parceria*.

Assim, as Entidades de Interesse Social passaram a adotar uma outra postura, buscando alargar o espaço público no interior da sociedade civil, democratizar o acesso dos cidadãos às políticas públicas e contribuir para a construção de uma nova realidade social, criando canais de inclusão dos excluídos.

Ampliam-se as responsabilidades jurídicas das Entidades de Interesse Social, pois afloram nos seus dirigentes a consciência de que elas são empregadoras (passam a enfrentar os problemas da legislação do trabalho), compram e contratam serviços (afetos à legislação de consumo, comercial e de licitação pública), etc.

Num ambiente de amplas mudanças, as Entidades de Interesse Social procuram se adaptar a esse novo contexto: *peças jurídicas, empregadoras, contratantes e contratadas, tomadoras de empréstimos, prestadoras de serviços, produtoras, etc.*, passam a sofrer pela ausência de legislação regulamentadora do seu papel, de sua relação com a coletividade, com o Governo; ausência de padrões contábeis que caracterizem o seu perfil social, etc.

2.3. RETRATO DO 3º. SETOR NO BRASIL

Em razão da importância que o 3º. Setor vem alcançando no Brasil, tanto na área econômica, quanto nas áreas política, institucional e profissional, fez-se necessário um estudo, para identificar, classificar e quantificar o 3º. Setor e suas áreas de atuação e abrangência, demonstrando seu crescimento e representatividade na sociedade brasileira.

2.3.1. Retrato

Com o objetivo de apresentar um retrato mais completo das instituições privadas sem fins lucrativos que atuam no Brasil, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE e o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA, em parceria com a Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais - ABONG e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas - GIFE, realizaram em 2002, uma pesquisa/estudo sobre as organizações sem fins lucrativos no Brasil, a partir dos dados contidos no Cadastro Central de Empresas – CEMPRESA do IBGE. Este trabalho conjunto permitiu uma abordagem interinstitucional e a soma de competências das instituições envolvidas, o que sublinha sua qualidade.

Qual tem sido o grau de organização das instituições da sociedade civil? O que fazem as organizações da sociedade na formulação, no controle ou na execução de políticas públicas? Quais as características dessas entidades? Essas são perguntas que vêm ganhando força tanto no cenário internacional como no nacional. Diversos tipos de arranjos entre Estado e organizações da sociedade vem sendo criados na implementação e na co-gestão de políticas públicas, particularmente, nas de caráter social. Assim, a avaliação e a qualificação desses arranjos requer, um melhor conhecimento do papel que os diversos atores não-governamentais vêm desempenhando no País.

2.3.2. Categorias

As Entidades sem Fins Lucrativos, que, segundo a composição da Tabela de Natureza Jurídica 2002, compõe-se de 14 categorias, quais sejam: Serviço Notarial e Registral (Cartório); Organização Social; Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP); Outras Fundações Mantidas com Recursos Privados; Serviço Social Autônomo; Condomínio em Edifícios; Unidade Executora (Programa Dinheiro Direto na Escola); Comissão de Conciliação Prévia; Entidade de Mediação e Arbitragem; Partido Político; Entidade Sindical; Filial, no Brasil, de Fundações ou

Associações Estrangeiras; Fundação ou Associação Domiciliada no Exterior; Outras Formas de Associação.

2.3.3. Enquadramento de Cooperativas

Cabe ressaltar que as sociedades cooperativas não foram incluídas na classificação das Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos, ou no universo das entidades sem fins lucrativos. Embora sejam estruturas híbridas, as cooperativas se organizam com um objetivo de caráter econômico, visando à partilha dos resultados dessa atividade entre seus membros cooperados. Pela Tabela de Natureza Jurídica as cooperativas são classificadas como entidades empresariais, com natureza jurídica 2.

2.3.4. Critérios de Classificação das Entidades Sem Fins Lucrativos

Foram consideradas as organizações registradas no CEMPRE como Entidades sem Fins Lucrativos, segundo o seu código de natureza jurídica 3, e que se enquadrem, simultaneamente, nos cinco seguintes critérios:

- (i) privadas, não integrantes, portanto, do aparelho de Estado;
- (ii) sem fins lucrativos, isto é, organizações que não distribuem eventuais excedentes entre os proprietários ou diretores e que não possuem como razão primeira de existência a geração de lucros – podem até gerá-los desde que aplicados nas atividades fins;
- (iii) institucionalizadas, isto é, legalmente constituídas;
- (iv) auto-administradas ou capazes de gerenciar suas próprias atividades; e
- (v) voluntárias, na medida em que podem ser constituídas livremente por qualquer grupo de pessoas, isto é, a atividade de associação ou de fundação da entidade é livremente decidida pelos sócios ou fundadores.

No caso brasileiro, esses critérios correspondem a três figuras jurídicas dentro do novo Código Civil: associações, fundações e organizações religiosas.

2.3.5. Enquadramento de Igrejas

As organizações religiosas foram recentemente consideradas como uma terceira categoria. Com efeito, a Lei nº 10.825, de 22 de dezembro de 2003, estabeleceu como pessoa jurídica de direito privado as organizações religiosas, que anteriormente se enquadravam na figura de associações.

Dedicam-se a atividades confessionais (ordens religiosas, templos, paróquias, pastorais, centros espíritas) dentre outros, 26%, ou seja, organizações que cultivam crenças religiosas e administram serviços religiosos ou rituais. As instituições de ordem religiosa, mas que desenvolvem outras atividades, como colégios, hospitais ou entidades de assistência social, não estão classificadas neste grupo, mas sim no grupo das organizações com atividades afins (educação, saúde ou assistência social), concluindo-se que o âmbito da influência religiosa é ainda mais amplo do que foi possível dimensionar com a pesquisa.

2.3.6. Organizações que não se enquadram como 3º. Setor

Certas entidades são formalmente consideradas como sem fins lucrativos, mas não se enquadram, simultaneamente, aos critérios de privadas, sem fins lucrativos, institucionalizadas, auto-administradas e voluntárias. Este é o caso das seguintes categorias: Serviço Notarial e Registral (Cartório); Serviço Social Autônomo; Condomínio em Edifícios; Unidade Executora (Programa Dinheiro Direto na Escola); Comissão de Conciliação Prévia; Entidade de Mediação e Arbitragem; Partido Político; Entidade Sindical; Fundação ou Associação Domiciliada no Exterior.

2.3.7. Dimensionamento das Organizações do 3º. Setor no Brasil

De acordo com a pesquisa do IBGE em 2002, em parceria com o IPEA e o GIFE, em 2002 o país contava com 276 mil Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos (FASFIL) oficialmente cadastradas, do universo de 5,3 milhões de organizações públicas, privadas lucrativas e privadas não lucrativas, ou seja, cerca de 5% do total.

Os percentuais de localização assemelham-se com a distribuição da população, 44% no Sudeste, 23% no Sul, 4% no Norte, 22% no Nordeste e 7% no Centro-Oeste. Todas relativamente novas, a maioria criada na década de 90.

A maioria delas não tem qualquer empregado, o número de voluntários no Brasil 19,7 milhões de pessoas é 13 vezes maior do que o número de empregados nas instituições (1,5 milhão de assalariados), e 71% dos voluntários trabalham em instituições sem fins lucrativos.

No geral esse conjunto de instituições é formado por milhares de organizações muito pequenas e uma minoria concentra a maior parte dos empregados do setor, 1% são de grande porte e concentram 61% dos assalariados, como hospitais e instituições de ensino superior, que no geral, são 100 vezes maiores do que as organizações religiosas ou as associações comunitárias e cerca de 20 vezes maiores do que creches ou entidades que prestam serviços de assistência social (abrigos, albergues, asilos, centros para pessoas com deficiência, centros de reabilitação, centros de orientação).

As entidades voltadas para a promoção do desenvolvimento e defesa de direitos representam 16%, (compostas de centros e associações comunitárias, associações de moradores e organizações que defendem direitos de grupos específicos e minorias), as organizações profissionais e patronais 16% (das quais se destacam as associações de produtores rurais, que merecem um estudo à parte, pois se referem ao associativismo de bases ocupacionais e empresariais), as que se dedicam a ações culturais e recreativas são 14% e estão mais concentradas em entidades esportivas e de recreação do que em atividades culturais e artísticas.

As organizações que atuam, prioritariamente na área de assistência social representam 12% (voltadas para o atendimento de grupos específicos da população, como crianças, adolescentes, infratores, idosos, pessoas com deficiência, dentre outros). Nesta área verifica-se uma ambigüidade de fronteiras com o campo das religiões, onde a função confessional aparece muitas vezes imbricada com a ação social secular e pública.

Já instituições que agregam as demais atividades somam menos de 10% do total, como educação 6%, saúde 1%, meio ambiente e habitação menos de 1%.

Ao analisarmos as entidades de educação e saúde, é importante ressaltar o peso relativamente alto daquelas que atuam em áreas, tais como hospitais, educação fundamental e média, bem como o ensino superior. Especialmente com relação a estas atividades há dificuldades em se delimitar as fronteiras com a lógica empresarial. Ainda que cadastradas como sem fins de lucro e beneficiando-se de imunidades legais (concedidas por meio dos certificados de Utilidade Pública ou de Entidade Beneficente de Assistência Social), parte das entidades, sobretudo escolas, universidades e hospitais, atuam de forma semelhante a empresas privadas: cobram pela prestação de seus serviços, geram excedentes e aumentam o patrimônio dos mantenedores. Não se pode avaliar com precisão a magnitude deste fenômeno, exatamente pela existência de uma legislação antiga e complexa que direciona essas entidades para o formato de “sem fins lucrativos”, seja ele associativo ou fundacional.

As organizações de saúde e educação estão entre as mais antigas, particularmente, hospitais e escolas de segundo grau – cerca de 70% foram criadas antes da década de 1990.

Outro fato relevante a ser melhor explorado é o da repercussão de movimentos sociais na criação de entidades dedicadas ao meio ambiente e à proteção animal: 81% das organizações cadastradas em 2002 foram instituídas após 1990. (podemos considerar o marco em que a sociedade voltou-se para o meio ambiente, a ECO 92 realizada no Rio de Janeiro).

As FASFIL empregam 1,5 milhão de assalariados, que correspondia em 2002 ao triplo dos servidores públicos federais na ativa, no mesmo ano e corresponderam a um aumento da ordem de 48% entre 1996 e 2002.

Mais da metade (52%) está concentrada nas organizações que atuam nas áreas de educação (29%) e saúde (23%), cujas entidades representam 8% do total das organizações, que pode ser explicado pela complexidade dos serviços e pela abrangência do atendimento dessas organizações.

Com as organizações religiosas, as que atuam no desenvolvimento e defesa de direitos e as associações patronais e profissionais, ocorre o inverso, ou seja, elas reúnem o maior número de entidades, mas ocupam 17% dos trabalhadores.

Outros dados curiosos podem ser observados, como por exemplo, as entidades de educação infantil que representam 16% do grupo de educação, absorvem só 5% dos trabalhadores (média de 7 trabalhadores por instituição). Quando se trata de universidades, que representam 9% do grupo de educação, absorvem 45% dos trabalhadores no setor (média de 121 assalariados por universidade ou faculdade).

Na área de saúde segue-se a mesma tendência, as prestadoras de serviços não hospitalares (agentes de saúde, outras atividades de prevenção e educação em saúde, atividades ambulatoriais, dentre outras) apesar de corresponderem a 47% das instituições, reúnem somente 12% dos ocupados do setor (média de 24 trabalhadores por organização). Já os hospitais absorvem 88% dos assalariados do grupo saúde (média de 154 trabalhadores por instituição).

Com esses resultados temos as seguintes hipóteses: 1- Os hospitais, faculdades e universidades são maiores e atendem um número maior de pessoas, dispõem de mais recursos financeiros (incentivos fiscais e deduções previdenciárias) além da cobrança dos serviços prestados e assemelham-se mais às empresas privadas; 2- as entidades de perfil mais caritativo (voltadas para educação infantil, prevenção em saúde, assistência a grupos sociais e economicamente vulneráveis), que vivem de doações privadas ou de repasses eventuais do governo, recorrem ao

trabalho voluntário ou informal. É o caso das organizações do grupo religião, onde a absoluta maioria dos serviços prestados ocorrem por meio do trabalho voluntário.

Com relação a concentração de mão-de-obra, no Nordeste encontram-se a metade dos empregados das organizações de desenvolvimento rural, no sul, um quarto dos trabalhadores da área de assistência social e no norte, 20% dos empregados na área de meio ambiente.

Sobre as remunerações, observa-se significativas variações em função do tipo de atividade prestada pelas organizações.

Embora na média geral, os trabalhadores das FASFIL ganhassem por mês 4,3 salários mínimos, superior à média geral dos ocupados assalariados de todas as organizações integrantes do CEMPRE (públicas, privadas lucrativas e não lucrativas) que era de 4,3 salários mínimos em 2002.

Ganham menos os trabalhadores das áreas de habitação (2,1), assistência social (2,8) e religião (2,9), menos da metade dos assalariados da educação (6,0). Já as organizações que trabalham com o meio ambiente, remuneram melhor seus empregados (5,2).

A maior desigualdade é encontrada no grupo de desenvolvimento e defesa de direitos, os trabalhadores da área de emprego e treinamento tem um rendimento médio de 10 salários mínimos, enquanto que nas associações de moradores a média é 2 salários mínimos.

No campo da educação, os trabalhadores ligados às faculdades e universidades, ganham em média 7,6 salários mínimos tres vezes superior aos que prestam serviços de educação infantil. Confirmando-se com a precariedade das entidades que cuidam de crianças em idade pré-escolar, além de contarem com poucos empregados, os salários são menores do que em outros níveis de ensino.

A área de cultura e recreação, as atividades ligadas à arte, remuneram melhor, 7,0 salários mínimos, as ligadas ao esporte e ao lazer, 3,5 salários mínimos.

Tudo isso sem considerar as desigualdades regionais como por exemplo o Nordeste com média de 2,9 salários mínimos, enquanto que a média para o Sudeste é de 4,9 salários mínimos.

O crescimento das FASFIL entre 1996 e 2002, foi de 105 mil para 276mil entidades, correspondentes a 157%. Foi também proporcionalmente maior do que o crescimento das demais instituições sem fins lucrativos (caixas escolares, partidos, sindicatos, condomínios, cartórios) que foi de 115%, bem como do verificado para o conjunto de organizações (públicas, privadas lucrativas e privadas não lucrativas) que compõem o CEMPRE, que alcançou 66%.

Esse crescimento também não foi homogêneo em todas as áreas. O grupo de meio ambiente e o de desenvolvimento e defesa dos direitos, mais que quadruplicaram, as associações patronais e profissionais passaram de 13 para 45 mil, destacando-se as associações de produtores rurais, que passaram de 4 para 25 mil em 6 anos.

Esse surpreendente crescimento em algumas áreas, afetou a distribuição das entidades por finalidades, como por exemplo: as entidades de religião diminuíram sua participação relativa de 30% para 26%, ainda que permaneçam como o grupo mais numeroso.

Cresceu a participação das entidades de desenvolvimento e defesa de direitos de 10% para 16%, e as associações patronais e profissionais de 12% para 16%. Já as áreas de cultura e assistência perderam relativamente pouco espaço, enquanto as de educação, saúde, meio ambiente e habitação, representam em torno de 10% do total das FASFIL.

2.3.8. Representatividade Econômica

O 3º. Setor tem crescido em larga escala nos últimos anos e a tendência é de continuar seu crescimento embora num ritmo menos acelerado, pois atualmente está se evidenciando a necessidade de melhora e transparência na gestão das

instituições e as análises não se restringem às ações e finalidades das instituições, mas também na capacidade de ampliação de impacto, através de uma maior profissionalização do setor como um todo.

Em 1995, segundo informações da ABONG, o Brasil movimentou U\$10,9 bilhões equivalentes a 1,5% do PIB, embora a média nos 22 países pesquisados pela Johns Hopkins, no mesmo ano de 1995, a movimentação foi de U\$ 1,1 trilhões, equivalentes a 4,7% do PIB, desses mesmos países.

Considerando-se em 1990 o Brasil tinha apenas em torno de 105 mil organizações do 3º. setor e em 2002 subiu para 276 mil, pode-se afirmar que a movimentação de recursos tenha também se ampliado, não necessariamente na mesma proporção, pois não se tem atualizados dados específicos de movimentação financeira no setor, além de estimativas muito positivas.

2.3.9. Dinâmica na Sociedade

Muitos argumentam que o aumento da participação política, o fortalecimento dos movimentos sociais e a ampliação do associativismo contribuem para o avanço da democracia e para a conquista e a efetivação de direitos civis, políticos e sociais. Tocqueville já afirmava no Século XIX, observando a consolidação da democracia norte-americana, que uma das formas de impedir que o regime democrático liberal se degenere é a união dos indivíduos por meio do associativismo ou, como Tocqueville denomina, da arte da associação. Para este autor, as associações seriam verdadeiras escolas de civismo e também uma forma de expressão dos diversos interesses da sociedade, incluindo os interesses das minorias. A participação em atividades políticas e comunitárias locais reforçaria o civismo, a autonomia e a capacidade do cidadão de intervir na realidade.

Estudos mais recentes têm demonstrado a importância da organização espontânea e autônoma da sociedade civil em grupos, movimentos e organizações sem fins lucrativos para a efetivação da democracia, promoção do desenvolvimento e da cidadania.

Dentre outras informações que poderão ser aprofundadas em pesquisas e análises posteriores; a identificação da pluralidade de perfis e de diferentes perspectivas e áreas de atuação dessas organizações; e a possibilidade de identificar caminhos para o seu fortalecimento. No que se refere à sociedade, a ampla divulgação das informações estimula o debate público sobre as características do setor privado não-lucrativo, permitindo uma maior compreensão desse universo.

Nesse período de crescimento das organizações, foram criadas políticas públicas de incentivos e renúncias fiscais, como também programas de governo, que aliados às organizações sociais, executam e movimentam recursos oriundos da arrecadação federal, estadual e municipal, além de fundos de organizações estrangeiras e Estados desenvolvidos, comprometidos com a sustentabilidade e o desenvolvimento global, de acordo com a Declaração do Milênio de 2000 e o cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, a serem atingidos até 2015, conforme pactuado entre os países membros da ONU, inclusive o Brasil.

Muito embora o 3º. setor no processo econômico, via de regra não se utilize de recursos da natureza e nem gere bens de capital, supre outras necessidades sociais, psicológicas e emocionais dos indivíduos, que passou a ter um papel complementar às atividades do processo econômico tradicionalmente conhecido.

2.4. LEGISLAÇÃO QUE NORMATIZA O 3º. SETOR

Para desenvolver este estudo de caso, foram pesquisados sites, revistas especializadas, e livros tidos como referências em administração, contabilidade e área jurídica, para formatar a base dos argumentos apresentados e demonstrar a real e evidente necessidade de capacitar os administradores das organizações não governamentais, para aprimorar suas competências e ampliar seus resultados, consequentemente, os resultados das organizações onde trabalham.

Seguem as legislações aplicadas às Entidades de Interesse Social no Brasil e alguns textos referenciais sobre o assunto, que exemplificam e retificam os comentários e as necessidades levantadas nesta monografia, reiterando e importância das capacitações pretendidas.

2.4.1. Constituição e Funcionalidade das Organizações

O texto máximo é a Constituição Federal promulgada em 1988, que traz em seu texto e em suas leis complementares boa parte da arquitetura institucional que regula hoje a sociedade brasileira.

O Código Civil Brasileiro de 1916 traz alguns tópicos sobre a regulamentação da forma de registro das sociedades e das associações civis e das fundações, definindo que o Ministério Público velaria pelas fundações perante os interesses da sociedade, de acordo com decisão do STF (RE 44.384-SP, publicada na Revista dos Tribunais, v. 299, p. 735 e seguintes), **“significa exercer toda atividade fiscalizadora, de modo efetivo e eficiente, em ação contínua e constante, a fim de verificar se realizam os seus órgãos dirigentes proveitosa gerência da fundação, de modo a alcançar, da forma mais completa, a vontade do instituidor”**.

A Lei nº 4.657/42 (Lei de Introdução ao Código Civil Brasileiro) refere-se a essas organizações, definindo-as como: **“organizações destinadas a fins de interesse coletivo, como as sociedades e as fundações, e que obedecerão à lei do Estado em que se constituírem”**.

Retoma-se o “antigo” Código Civil Brasileiro, já referenciado neste texto, para traçar as características jurídicas das associações e das fundações, que diante das mudanças nas relações sociais e jurídicas dessas organizações, tem merecido elaboração de instrumentos legais. De acordo com o art. 16 do Código Civil Brasileiro, essas entidades da sociedade civil sem finalidade de lucros apresentam características diversas em seus aspectos jurídicos. Os arts. 20 e 23 do citado Código Civil enunciam as características das associações da seguinte forma:

a) os fins, os meios próprios e os interesses são estabelecidos pelos associados;

- b) os associados podem alterar os fins;
- c) o patrimônio é constituído pelos associados; e
- d) os associados deliberam livremente.

Já as fundações têm suas características enunciadas nos arts. 24 e 30 do antigo Código Civil , como sendo:

- a) os fins, os meios próprios e os interesses são estabelecidos pelo fundador;
- b) os fins são perenes e imutáveis;
- c) o patrimônio é fornecido pelo instituidor; e
- d) as resoluções são delimitadas pelo instituidor.

Encontra-se no campo doutrinário referências sobre o assunto. Abordando sobre a associação, Nunes (1990:98) enfatiza **tratar-se de “sociedade civil”, formada com ou sem capital, e por pessoas que conjugam bens, conhecimentos ou atividades com um fim comum não-especulativo, determinado em contrato ou estatuto, podendo ter caráter beneficente, recreativo, literário, artístico, cultural, proteção, utilidade pública, entre outros.** Com isso, pode-se admitir que a associação é uma reunião de pessoas, com fins comuns e sem finalidade lucrativa. Entenda-se por capital, neste contexto, ativos básicos necessários ao funcionamento da entidade.

Já a fundação, segundo Nunes (1990:102), **é uma instituição autônoma, criada por liberalidade privada ou pelo Estado, por meio de escritura pública ou testamento, com personalidade jurídica, patrimônio próprio especificado e fim altruístico, beneficente ou de necessidade, interesse ou utilidade pública ou social, administrada segundo determinações de seus fundadores.**

Com o advento da Comunidade Solidária, na década de 90, criou-se um grupo de trabalho para a regulamentação dessas Entidades de Interesse Social, o que foi denominado de *Marco Legal do Terceiro Setor*.

Argumentava-se que o Primeiro Setor – o Estado – e o Segundo Setor – o mercado – tinham suas leis e regras estabelecidas, mas o Terceiro Setor – as

Entidades de Interesse Social – ressentia-se da falta dessa regulamentação. A bandeira alçada foi a da transparência da gestão dos recursos nas Entidades de Interesse Social. Assim, o marco legal envolvia, além da idéia de uma legislação societária, uma legislação sobre o trabalho voluntário, sobre relações do trabalho em geral, sobre recursos oriundos de incentivos fiscais e sobre a fiscalização e o acompanhamento dos recursos gerenciados pela entidade.

Em 1998, foi aprovada e publicada a Lei nº 9.608, que regulamenta o trabalho voluntário no Brasil, especialmente voltado para o recrutamento feito pelas Entidades de Interesse Social.

Dúvidas surgiram sobre os conflitos com a legislação trabalhista, mas, com o passar do tempo, a questão parece se amainar diante da convivência com o voluntário e da definição clara do seu papel na entidade.

Em 1999, foi promulgada a Lei nº 9.790, intitulada de *A Lei das OSCIPs*, que apresentou uma caracterização específica das Entidades de Interesse Social perante o Estado: *a qualidade de interesse público*. Este conceito altera o de *Utilidade Pública*, pois cria dois tipos de Entidades de Interesse Social: as declaradas de interesse público para fins de relações com o Governo e aquelas de qualidade social não-declaradas de interesse público.

A Lei nº 9.790/99 relacionou as atividades sociais que são admitidas para homologação de uma organização social como de interesse público. O intuito era restringir o acesso generalizado aos recursos públicos de ações sociais, canalizando-os de maneira mais direcionada para as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs), dando uma direção orçamentária mais controlada no âmbito do Poder Público.

A Lei das OSCIPs trouxe ainda definições claras para as relações de obtenção de fundos públicos, criando a figura do *Termo de Parceria* em substituição ao contrato e ao convênio, inserindo, assim, exigências adicionais relativas aos aspectos das prestações de contas, auditoria dos projetos e fiscalização institucional promovida pelo conselho fiscal de instituição, obrigatória nessas organizações.

Considera-se uma proposta inovadora, no que diz respeito à transparência institucional das organizações sem fins lucrativos. Busca uma gestão comprometida com os princípios da aplicação dos recursos de modo ético e econômico e busca apresentar ao público a prestação de contas dos seus serviços, submetendo a gestão a uma avaliação dos beneficiários da comunidade e do Poder Público fiscalizador.

O Novo Código Civil (2002) apresentou algumas modificações no seu texto sobre as organizações da sociedade civil, inserindo a expressão *de fins não econômicos*, o que levou a interpretações não-favoráveis ao perfil institucional das Entidades de Interesse Social, em um momento em que se concentram esforços para a busca definitiva da auto-sustentabilidade por meio da promoção de atividades de cunho essencialmente econômico: prestação de serviços profissionais, fabricação e venda de artesanatos e de outros produtos.

As Entidades de Interesse Social se ressentem, ainda, da ausência de normas que tratem, com clareza, sobre a incidência dos tributos sobre os seus negócios jurídicos, uma vez que os recursos adquiridos por essas entidades, em sua maior parte, são originários de doações, cujos orçamentos não prevêm fundos suficientes para atendimento das exigências legais do Estado, idênticas às das empresas de fins lucrativos.

As organizações que trabalham, exclusivamente, com educação ou assistência social, tidas como filantrópicas, gozam de imunidade (benefício fiscal disciplinado pela Constituição no art. 150, VI-c, e § 4º). As demais pessoas jurídicas sem fins lucrativos gozam de isenção. Em ambos os casos, desde que cumpridos todos os requisitos da lei.

A regulamentação do Terceiro Setor será o foco, nesse novo século, não somente pela sua representatividade quantitativa, mais de 200 mil, segundo dados da Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho (RAIS), mas ainda pelo seu nível de empregabilidade, que é mais de 1 milhão de empregados no Brasil.

2.4.2. Legislação Tributária

a) Secretaria da Receita Federal

As organizações da sociedade civil, após sua constituição jurídica, seja como associação ou fundação, devem no decorrer de suas atividades, como qualquer outra instituição, cumprir com as determinações legais e tributárias, independentemente da condição de imunes ou isentas, e apresentar anualmente ou em período determinado em lei, as obrigações principais e acessórias, referentes a comprovação dos recolhimentos devidos aos cofres federais, conforme descrito a seguir:

COFINS – Contribuição para Financiamento da Seguridade Social (incidência de 7,6% sobre as notas fiscais de serviço emitidas pela organização contra prestação de serviços, para receitas NÃO próprias).

PIS – Programa de Integração Social (incidência de 1% sobre a folha de salários).

IRRF – Imposto de Renda Retido na Fonte (Prestação de Serviço Pessoa Física RPA e Folha Salarial), incidência de acordo com a tabela vigente.

Retenções Legais (Obrigações do Pagador) – A Instrução Normativa 459/2004, da Secretaria da Receita Federal, dispõe sobre a retenção de tributos e contribuições nos pagamentos efetuados pelas pessoas jurídicas de direito privado a outras pessoas jurídicas pela prestação de serviços, estão sujeitos às seguintes retenções na fonte: Imposto de Renda – Reter 1,5% sobre o valor bruto da nota fiscal e recolher por meio de DARF; CONFINS (3%), CSSL (1%) e PIS (0,65%) – Reter 4,65% sobre o valor bruto da nota fiscal (somente para valores acima de R\$ 5.000,00) e recolher por meio de DARF. (Verificar a relação das empresas prestadoras de serviços sujeitas às retenções).

Hipóteses em que não haverá retenção: a Instrução Normativa SRF N. 475, de 06/12/2004, em seu artigo terceiro diz que a retenção não será exigida na hipótese de pagamentos efetuados a: pessoas jurídicas optantes pelo Simples, instituições de Educação e Assistência Social, Instituições de Caráter Filantrópicas,

Recreativas, Culturais, Científicas, Associações Cívicas, Sindicatos, Federações e Confederações de Empregados, Fundações, Condomínios, Organização das Cooperativas Brasileiras, pessoas jurídicas exclusivamente distribuidoras de jornais e revistas etc. As organizações privadas sem fins lucrativos, ao emitir notas fiscais, devem anexar às mesmas, declaração de não retenção na fonte e bater carimbo-padrão no corpo das notas fiscais informando ser isento de recolhimento dos seguintes impostos federais (IRPJ, CSLL e COFINS).

DIPJ – Declaração de Informações Econômico-fiscais da Pessoa Jurídica, contendo informações sobre o balanço contábil, é obrigatória para todas as organizações privadas sem fins lucrativos e deve ser apresentada até o dia 31 de maio (podendo haver prorrogação) do ano seguinte ao da ocorrência do fato gerador. É importante verificar se os dados lançados pelo contador são os mesmos do balanço.

DIRF – Declaração de Imposto Retido na Fonte, deve ser entregue à Secretaria da Receita Federal, contendo as informações sobre as retenções de Imposto de Renda realizadas sob operações de pagamentos às pessoas físicas e jurídicas em um período determinado de 12 meses, até o último dia útil do mês de fevereiro do ano imediatamente posterior ao fato gerador.

DACON – Demonstrativo de Apuração sobre as Contribuições Sociais

DCTF – Declaração de Contribuições e Tributos Federais.

b) Secretaria da Fazenda Estadual/Municipal

Sabidamente as associações estão dispensadas do pagamento de alguns impostos, mas não das obrigações acessórias decorrentes dos atos por elas praticados. Entre essas obrigações, encontram-se o cadastro fiscal, o registro da responsabilidade técnica do contador da organização, a emissão das notas fiscais, o pagamento de ISS, ICMS, entrega da DMSP (Declaração Mensal de Serviços Prestados), GIM (Guia Informativo Mensal do ICMS) e obtenção do alvará de funcionamento. Os contadores das organizações devem repassar e os

administradores cobrar, informações sobre o conjunto das obrigações acessórias em nível federal, estadual e municipal, que podem variar entre as unidades da Federação.

2.4.3. Legislação Trabalhista

As organizações da sociedade civil, assim como qualquer outra instituição constituída legalmente no Brasil, devem cumprir com as leis trabalhistas em iguais condições e responsabilidades.

A contratação de funcionários com registro na Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS), exige a apresentação e o arquivamento de documentos relacionados na Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), além de obrigações patronais, assim como, na contratação de prestadores de serviços autônomos.

A legislação que regulamenta a contratação de estagiários é a Lei 6494/77, e a Lei 9608/98 determina sobre o voluntariado e suas atribuições.

Afora as obrigações principais acima descritas, temos também as obrigações acessórias, de entrega de documentos comprobatórios da existência e cumprimento das disposições trabalhistas, conforme segue:

RAIS – Relação Anual de Informações Sociais : é uma declaração que tem por objetivo demonstrar e informar ao Ministério do Trabalho em um levantamento anual todos os empregados do ano base em 31/12 e a movimentação dos admitidos e demitidos mês a mês, e, ainda, o provimento de dados para a elaboração de estatísticas do trabalho e a disponibilização de informações do mercado de trabalho às entidades governamentais.

No caso de não haver empregado, deve ser entregue a RAIS negativa.

A organização privada sem fins lucrativos deverá declarar que não exerce atividade econômica com fins lucrativos para fins no disposto do Par.6º, do Art. 580, da CLT, que isenta o recolhimento da Contribuição Sindical Patronal

CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados : é um formulário do Ministério do Trabalho e Emprego utilizado para receber informações da cadeia produtiva nacional sobre admissões e demissões de funcionários.

FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço: Recolhimento feito através da guia GFIP/SEFIP, sendo a GFIP a guia de pagamento e a SEFIP informações para o Ministério da Previdência Social. Incidência de 8% (FGTS) 0,5% (Contribuição Social) sobre a remuneração mensal bruta de cada funcionário.

PAT – Programa de Alimentação do Trabalhador : o Programa de Alimentação do Trabalhador foi criado pela Lei 6.321, de 14/04/1976 e é um programa de complementação alimentar no qual o governo, empresa e trabalhadores partilham responsabilidades e tem como princípio norteador o atendimento ao trabalhador de baixa renda, melhorando suas condições nutricionais e gerando, conseqüentemente, saúde, bem-estar e maior produtividade.

O PAT é dirigido especificamente a pessoas jurídicas sujeitas ao pagamento do Imposto de Renda. Entretanto, organizações privadas sem fins lucrativos, a exemplo das organizações filantrópicas, das microempresas, dos condomínios e outras isentas do imposto de renda, embora não façam jus ao incentivo fiscal previsto na legislação, podem participar do PAT.

RPA- Recibos de pagamento a autônomos : documento hábil para efetuar pagamentos referentes a serviços prestados por pessoas físicas, quando prestados eventualmente, sem vínculo empregatício.

O prestador de serviço, quando inscrito como autônomo nos órgãos competentes, não pode sofrer retenção do ISS. Deve haver comprovação documental do registro.

Retenções e Incidências : INSS – 11% (parte do prestador de serviço) e 20% (parte patronal); ISS- 5% (em média); IRRF (conforme tabela vigente da SRF).

2.4.4. Previdência Social

Quando registrado em carteira de trabalho: incidência de acordo com a tabela vigente. Para efeito de recolhimento, o desconto do empregado (ver tabela) deve ser somado à parte patronal (25,5% sobre o valor bruto do salário). Prazo: dia 02 de cada mês ou primeiro dia útil seguinte ao da ocorrência do fato gerador.

Quando trabalhador autônomo: 11% descontados do valor bruto do serviço, acrescidos de 20% da parte patronal. Prazo: dia 02 de cada mês ou primeiro dia útil seguinte ao da ocorrência do fato gerador.

2.5. IMUNIDADES E ISENÇÕES

Para um melhor entendimento deste assunto, faz-se necessário caracterizar e distinguir entre as duas possibilidades constantes da legislação brasileira, mas que tem diferenças intrínsecas fundamentais entre si, e a não observância destes fundamentos, podem proporcionar erros de elevada relevância às instituições.

2.5.1. Distinção entre Imunidade e Isenção

A imunidade é uma limitação à competência de instituir tributos, e somente pode provir de um dispositivo previsto na Constituição Federal. A imunidade não é apenas uma dispensa da cobrança de um imposto, mas uma proibição para o legislador, que não pode instituir imposto sobre fatos imunizados.

Em outro plano estão as isenções fiscais, estas, sim, uma espécie de renúncia fiscal. O Estado pode tributar, mas renuncia a tanto, em função de razões específicas. As imunidades constam da Constituição; as isenções são concedidas em lei ordinária, constituindo uma dispensa do pagamento do tributo devido, ou,

como declara o artigo 175, inciso I, do Código Tributário Nacional, uma exclusão do crédito tributário, uma parte liberada dentro do campo de incidência, que poderá ser aumentada, diminuída ou suprimida pela lei ordinária.

2.5.2. Imunidade Tributária

Para efeito do disposto no art. 150, inciso VI, alínea "c", da Constituição, considera-se imune a instituição de educação ou de assistência social que preste os serviços para os quais houver sido instituída e os coloque à disposição da população em geral, em caráter complementar às atividades do Estado, sem fins lucrativos.

Considera-se entidade sem fins lucrativos a que não apresente "superávit" em suas contas ou, caso o apresente em determinado exercício, destine referido resultado, integralmente à manutenção e ao desenvolvimento dos seus objetivos sociais.

Exclui-se da imunidade, os rendimentos e ganhos de capital auferidos em aplicações financeiras de renda fixa ou de renda variável.

Para o gozo da imunidade, as instituições estão obrigadas a atender aos seguintes requisitos:

- não remunerar, por qualquer forma, seus dirigentes pelos serviços prestados;
- aplicar integralmente seus recursos na manutenção e desenvolvimento dos seus objetivos sociais;
- manter escrituração completa de suas receitas e despesas em livros revestidos das formalidades que assegurem a respectiva exatidão;
- conservar em boa ordem, pelo prazo de cinco anos, contado da data da emissão, os documentos que comprovem a origem de suas receitas e a efetivação de suas despesas, bem como a realização de quaisquer outros atos ou operações que venham a modificar sua situação patrimonial;
- apresentar, anualmente, Declaração de Rendimentos, em conformidade com o disposto em ato da Secretaria da Receita Federal;

- recolher os tributos retidos sobre os rendimentos por elas pagos ou creditados e a contribuição para a seguridade social relativa aos empregados, bem como cumprir as obrigações acessórias daí decorrentes;
- assegurar a destinação de seu patrimônio a outra instituição que atenda às condições para gozo da imunidade, no caso de incorporação, fusão, cisão ou de encerramento de suas atividades, ou a órgão público;
- outros requisitos, estabelecidos em lei específica, relacionados com o funcionamento das entidades a que se refere este artigo.

2.5.3. Isenção Tributária

Gozarão de isenção as sociedades e fundações de caráter beneficente, filantrópico, caritativo, religioso, cultural, instrutivo, científico, artístico, literário, recreativo, esportivo e as associações e sindicatos que tenham por objeto cuidar dos interesses de seus associados, desde que observem os requisitos exigidos pela legislação:

A Lei nº 9.532/97 estabeleceu os critérios para que as entidades possam gozar da Isenção Tributária:

Consideram-se isentas as instituições de caráter filantrópico, recreativo, cultural e científico e as associações civis que prestem os serviços para os quais houverem sido instituídas e os coloquem à disposição do grupo de pessoas a que se destinam, sem fins lucrativos; (§ 3º do art. 12 da Lei 9.532/97, conforme nova redação dada pela Lei nº 9.718/98).

A isenção aplica-se, exclusivamente, em relação ao I.R.P.J. (imposto de renda da pessoa jurídica) e à C.S.L.L. (contribuição social sobre o lucro líquido); (art. 15 da Lei nº 9.532/98).

Estas entidades estão sujeitas a recolher o PIS no montante equivalente a 1% sobre a folha de pagamento (Lei nº 9.715/98, arts. 2º, II e 8º, II).

Excluem-se da isenção do imposto de renda os rendimentos e ganhos de capital auferidos em aplicações financeiras de renda fixa ou de renda variável.

Quanto a COFINS, a Medida Provisória nº 1.858, reeditada sob os nºs 1991, 2.037, 2.113 e, por último, Medida Provisória nº 2.158, de 24.08.2001, estabeleceu em seu art. 14, Inc. X que, a partir de 01 de fevereiro de 1999, não incidirá este tributo sobre as atividades próprias das associações e fundações.

Para o gozo da isenção, as instituições estão obrigadas a atender aos seguintes requisitos:

- não remunerar, por qualquer forma, seus dirigentes pelos serviços prestados;
- aplicar integralmente seus recursos na manutenção e desenvolvimento dos seus objetivos sociais;
- manter escrituração completa de suas receitas e despesas em livros revestidos das formalidades que assegurem a respectiva exatidão;
- conservar em boa ordem, pelo prazo de cinco anos, contado da data da emissão, os documentos que comprovem a origem de suas receitas e a efetivação de suas despesas, bem como a realização de quaisquer outros atos ou operações que venham a modificar sua situação patrimonial;
- apresentar, anualmente, Declaração de Rendimentos, em conformidade com o disposto em ato da Secretaria da Receita Federal.

2.5.4. Imunidade / Isenção - Penalidades

Sem prejuízo das demais penalidades previstas na lei, a Secretaria da Receita Federal suspenderá o gozo da imunidade/isenção, relativamente aos anos-calendários em que a pessoa jurídica houver praticado ou, por qualquer forma, houver contribuído para a prática de ato que constitua infração a dispositivo da legislação tributária, especialmente no caso de informar ou declarar falsamente, omitir ou simular o recebimento de doações em bens ou em dinheiro, ou de qualquer forma cooperar para que terceiro sonegue tributos ou pratique ilícitos fiscais.

2.6. BUSCA DE GOVERNANÇA

Apesar da evolução e do fortalecimento das instituições da sociedade civil, ainda há espaço para melhorias e a área de gestão, é considerada como a principal delas.

É a transparência na captação e no uso dos recursos, sejam eles financeiros ou não, que oportunizam credibilidade e confiabilidade no trabalho realizado por uma instituição.

No início de junho de 2006, onze ONGs internacionais ligadas a direitos humanos, causas sociais e ambientais publicaram uma declaração, a “Accountability Charter”, pela qual se comprometeram a prestar contas à sociedade de sua atuação, em linha com uma série de missões e princípios adotados.

Os mandamentos incluem boas práticas de governança e administração, engajamento de stakeholders (partes interessadas), respeito aos princípios universais, independência, eficiência, não-discriminação, transparência e ética na captação de recursos.

Nas democracias modernas, nos países desenvolvidos o terceiro setor profissionalizou-se, utilizando-se de estratégias de grande visibilidade na mídia, além de sofisticada engenharia de auto-sustentação financeira. Os espaços públicos de participação ampliaram-se, e a sociedade organizada passou a ocupar assentos na tomada de decisão coletiva sobre temas como meio-ambiente, saúde, educação, orçamento público, entre outros.

Nos países em desenvolvimento, e particularmente no Brasil, o terceiro setor caminha na mesma direção, de fortalecimento e ampliação de conteúdo e qualidade na operacionalização de suas organizações, acúmulo de talentos e competências para democratizar o debate sobre os rumos de nossa sociedade.

2.7. TEXTOS E INFORMAÇÕES REFERENCIAIS

Nos informativos publicados pelo Tribunal de Contas da União, desde janeiro de 2005, com maior ênfase em 2006, contém em seus textos, a expressa direção de suas atividades, ações sistematizadas de relacionamento e troca de conhecimentos entre o tribunal e a sociedade, na modernização do TCU, chamado Projeto Diálogo Público.

Este projeto, entre outras modernizações do tribunal, também está voltado para organizações do terceiro setor que recebam transferências voluntárias do Governo Federal, para esclarecer a função de controle do Estado e estimular o controle social e a cidadania.

Participam também destes encontros, a Controladoria-Geral da União, os tribunais de contas estaduais e municipais, os ministérios públicos Federal e estaduais, além de outros órgãos jurisdicionados ao TCU.

Os objetivos do programa são propiciar conhecimento sobre a forma de atuação do TCU na fiscalização dos recursos públicos em benefício da sociedade, permitir visão sistêmica e integrada da função controle, incentivar a participação ativa de representantes da sociedade na fiscalização de recursos públicos, fornecer informações sobre o controle, promover e fortalecer o papel do TCU na fiscalização e incrementar a comunicação entre o tribunal e a sociedade.

O Tribunal de Contas da União (TCU) detectou problemas nos órgãos e entidades repassadores de recursos públicos, quanto à verificação do correto emprego das verbas federais. O relatório aponta que em toda a Administração Pública Federal, os saldos de convênios e contratos de repasse pendentes de instituições beneficiadas, na situação de contas não prestadas e contas já prestadas mas pendentes de análise, totalizam cerca de R\$ 11 bilhões.

O relatório aponta, ainda, que em 69% do total de pendências de prestações de contas de convênios e contratos de repasse, os convenientes ou beneficiados

das transferências entregam a prestação de contas e ficam habilitados a receberem novos recursos da União, sem que seja fiscalizada a regularidade da aplicação dos recursos já recebidos.

O TCU determinou ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e aos demais órgãos e entidades federais, a elaboração de estudo técnico para munir instituições repassadoras de recursos públicos federais, que realizem transferências voluntárias de recursos mediante convênios, acordos, ajustes e contratos de repasses, com estrutura mínima necessária para a boa e regular aplicação de verbas, que deverá conter identificação da estrutura de recursos humanos, materiais atualmente disponíveis para esta finalidade, para o eficaz controle da transferência voluntária de recursos públicos federais.

A partir de 2006 o Tribunal de Contas da União (TCU) passa a fiscalizar as Organizações Não-Governamentais (ONGs) e das Organizações de Sociedade Civil de Interesse Público (Oscips). O Tribunal de Contas tomou esta decisão porque, para funcionar, a maioria destas entidades recebe dinheiro do Orçamento Geral da União para seus projetos e a aplicação destes recursos até hoje nunca tinha sido fiscalizada.

O tribunal começará a fiscalização pela análise dos convênios assinados entre o governo federal e as organizações. Criadas livremente, ONGs e Oscips assinam convênios com ministérios, fundações, autarquias e até com empresas estatais para receberem financiamento. A prestação de contas sempre foi feita administrativamente ao órgão público financiador, mas o Tribunal de Contas nunca verificou se elas estavam corretas.

A decisão do TCU de fiscalizar o destino do dinheiro público repassado às ONGs e Oscips é uma adaptação do tribunal, segundo o ministro Ubiratan Aguiar, às mudanças que ocorreram nos últimos anos, com a flexibilização da administração pública. **"Flexibilizar a administração pública não significa perder o controle sobre o destino dos recursos públicos", argumenta o ministro Ubiratan Aguiar.**

Segundo a Revista Amanhã – Edição 210 de maio de 2005, páginas 01 à 05 , por Erik Farina, **a falta de profissionalismo afugenta investidores e ameaça a sustentação das ONGs brasileiras. A solução? Um choque de gestão no terceiro setor.**

“Não se conseguem mais doações de empresas e nem do governo sem uma boa administração”, reconhece a coordenadora administrativa da Alfa Gente, Tatiana da Rosa. Desde então, a ONG sofreu uma radical reestruturação. Passou a buscar profissionais especializados para cada departamento. Seus executivos foram encaminhados para programas de capacitação.

“A maioria das organizações sociais e ambientais vive na informalidade. São coordenadas por pessoas com muita vontade de ajudar, mas nenhum conhecimento sobre gestão”, diagnostica Mário Aquino Alves, professor de Administração para o Terceiro Setor da Fundação Getúlio Vargas (FGV), em São Paulo. Isso acontece porque as entidades ainda são geridas com base no “amor à camiseta”, deixando de lado a preocupação com um planejamento de longo prazo ou com uma estrutura bem definida. É raro encontrar uma ONG na qual um administrador de formação cuide das finanças, ou um especialista se encarregue do marketing, por exemplo. Em geral, o organograma é montado no improviso. Os resultados são tão previsíveis quanto caóticos: a equipe não consegue elaborar um projeto consistente para conseguir um apoio empresarial e sustentar seu trabalho.

A exigência das empresas por projetos sociais e ambientais consistentes é cada vez maior, e além das dificuldades para sintonizar gestão às demandas das empresas apoiadoras, as organizações do terceiro setor começam a enfrentar outro problema: a concorrência.

A incorporação dos conceitos de responsabilidade social empresarial e investimento social privado, pelas empresas no Brasil, fizeram com que fossem assumidas posturas mais responsáveis quanto à investimentos em projetos sócio-ambientais, deixando de serem apenas, ferramentas de marketing e polidoras de imagem.

Reuniões intermináveis sobre projetos, relatórios mensais de desempenhos repassados aos *stakeholders*, estratégia mundial uniforme para se alcançar objetivos

e política minuciosa de imagem. Essa é a rotina da Coca-Cola, Microsoft, Gerdau e qualquer outra multinacional. E é também o dia-a-dia do Greenpeace, uma das ONGs mais influentes do mundo.

A entidade mantém uma estrutura de fazer inveja a muitas empresas. São 50 profissionais contratados – 90% com curso superior – e mais de 17 mil voluntários no Brasil dispostos a arregaçar as mangas para apoiar as campanhas de conscientização e os protestos promovidos pela instituição. Todos os cargos executivos são ocupados por profissionais com experiência em cargos de tomada de decisão. Para manter a equipe atualizada, o Greenpeace encaminha seu pessoal para programas de intercâmbio ou cursos de reciclagem. O orçamento é polpudo: R\$ 6 milhões anuais. **“Precisamos ter uma gestão profissional para manter uma organização desse porte nos eixos”**, explica Frank Guggenheim, diretor executivo do Greenpeace no Brasil.

No país, a entidade tem sede em São Paulo e filiais em quase todos os Estados. Periodicamente, a matriz faz uma análise do desempenho das subsidiárias. Se algo vai mal, uma reunião é providenciada. Apesar da profissionalização, a ONG não deixa a ideologia de lado. **“Procuramos manter um ambiente de trabalho uniforme, com pessoas que vistam a camiseta da causa”**, ressalta Guggenheim.

Diversas ONGs começam a procurar atestados de qualidade e ferramentas de gestão tipicamente corporativas. A aplicação de conceitos como Seis Sigma e 5S pode ser um grande aliado na organização, além de contar pontos na hora de captar recursos. A Parceiros Voluntários, por exemplo, caracteriza-se por incorporar práticas empresariais em sua administração. Logo que foi fundada, em 1997, desenvolveu um planejamento estratégico que perdura até hoje. A cada ano, são traçadas as metas e definidas ferramentas a serem utilizadas para alcançá-las. Recentemente, também adotou o Balanced Scorecard (BSC). Com a ferramenta, a Parceiros incorpora o que há de mais moderno em planejamento. Assim, consegue reduzir gastos e agilizar os próprios programas. Até o *benchmark*, técnica de adoção das melhores práticas existentes, é utilizado. **“Não é preciso reinventar a roda para se organizar. Basta adaptar o que dá certo para a realidade de cada entidade”**, explica Maria Elena Johannpeter, presidente da Parceiros Voluntários. Postura semelhante

adota o Projeto Pescar. Para manter sua administração em um nível elevado, a instituição participa do Programa Gaúcho pela Qualidade e Produtividade (PGQP), um dos mais bem-sucedidos movimentos de difusão da qualidade empresarial no país. O Pescar também adota o conceito 5S para se manter nos eixos. **“Isso ajuda a nos organizarmos e melhora o desenvolvimento de nosso projeto”**, diz o gerente de expansão Ézio Rezende.

De acordo com o GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas, a administração no terceiro setor pode ser mais complexa do que nas empresas.

Sob o ponto de vista administrativo e financeiro, as organizações do terceiro setor, mesmo aquelas já profissionalizadas, enfrentam alguns desafios que aumentam a complexidade de sua gestão e trazem impactos diretos em seus processos e desempenhos. Entre eles, estão a definição de objetivos ou a amplitude dos mesmos, do que dependem o estabelecimento de metas mais claras, o monitoramento de seu desempenho e a utilização de indicadores efetivamente adequados.

Além disso, essas instituições normalmente têm que conviver com diversos tipos de apoiadores, financiadores, voluntários, usuários, equipes remuneradas, etc., cada um com sua própria expectativa em relação ao trabalho, o que é bem diferente de uma empresa tradicional, cujo resultado financeiro normalmente é um indicador bastante representativo do sucesso de sua estratégia.

Gabriel Ligabue, gerente de desenvolvimento institucional do GIFE, lembra que, no segundo setor, a relação entre financiadores das organizações (acionistas) e usuários dos serviços (clientes) costuma ser direta e sem rodeios, pois se traduz na remuneração do acionista e no atendimento da necessidade do cliente. **“No terceiro setor, essa relação é muito mais tênue, pois os principais beneficiários das ações geralmente não têm um vínculo direto com os financiadores, que por sua vez não recebem dividendos por isso”**.

Por outro lado, uma vez que os indicadores financeiros não são os que melhor expressam o impacto gerado pelo trabalho dessas organizações junto à comunidade, surge a necessidade de pensar em estruturas administrativas mais

complexas que no setor privado, que possam aferir e monitorar os resultados, de forma a manter o equilíbrio interno das equipes e, ao mesmo tempo, prestar contas de suas ações aos vários envolvidos.

A diretora de administração e relações institucionais da Fundação Volkswagen, Simone Nagai, afirma que o terceiro setor ainda não vê suas atividades como um negócio e costuma gerenciar suas ações com foco exclusivo no atendimento do seu público-alvo e na busca incessante por recursos para cobrir as despesas extras. **“Dessa forma, acaba deixando de lado suas metas, objetivos, avaliação de resultados e de impacto, controle de orçamento, fluxo de caixa, financiamento a médio e longo prazo (captação de recursos), contabilidade, folha de pagamento, etc.”**

Para ela, a presença e a *expertise* de um profissional de gestão financeira assegura a transparência e idoneidade dos processos da área contábil, bem como a legitimação, junto aos órgãos competentes, das organizações que ainda não possuem isenção de impostos e imunidade de tributos, atividades que não são dominadas pelo terceiro setor.

Conhecer bem os aspectos legais que envolvem incentivos fiscais às organizações e pessoas físicas é fundamental para se obter sucesso no quesito sustentabilidade, segundo Jefferson Romon, gerente departamental da Fundação Bradesco e membro do conselho fiscal do GIFE. Por isso, para atuar na gestão administrativa e financeira de uma instituição sem fins lucrativos é necessário, além de experiência em administração contábil e financeira, conhecer a legislação sobre o terceiro setor. Tanto para as questões legais como para que a instituição tenha credibilidade perante a sociedade, a gestão também deve priorizar a transparência. **“Uma organização do terceiro setor deve ser administrada com o mesmo profissionalismo das empresas. As exigências legais e fiscais são complexas para ambas”, explica Romon.**

Gabriel Ligabue completa que, com as atuais estruturas absolutamente enxutas, equipes internas reduzidas e demandas cada vez maiores, é preciso fazer com que as pessoas sejam altamente treinadas e formem verdadeiramente um time multidisciplinar e solidário. “Nesse processo de crescimento, as operações tornam-se mais complexas, o trabalho precisa ser disciplinado, metas de desempenho devem ser

adotadas e a equipe passa a contar com pessoas que têm um vínculo menor com a causa original da organização e que precisam ser continuamente mobilizadas para que não se perca o foco.”

Ele atenta para a necessidade de utilizar todas as ferramentas tecnológicas hoje disponíveis para não se perder em processos administrativos burocráticos e muitas vezes ineficientes. “É preciso lembrar que burocracia não é sinônimo de controle e que controle não é sinônimo de gestão. O controle é e será sempre necessário, mas deve estar absolutamente integrado à estratégia e ao resultado das ações empreendidas”, afirma. Para que isso aconteça, os objetivos devem estar absolutamente claros para todos os envolvidos e as informações precisam circular, sem parar nas gavetas ou em pastas (reais ou virtuais). “Não se trata de reinventar a roda, mas sim buscar adequá-la, em relação ao seu tamanho e composição, às características e peculiaridades do terceiro setor.”

No Jornal O Povo de 31 de dezembro de 2004, o Conselho Regional de Contabilidade do Ceará, traz uma reportagem sobre a aplicação de Auditoria em Organizações Não Governamentais, como uma ferramenta de informação e avaliação da atuação destas instituições.

Menciona esta matéria, que em decorrência das transformações que vêm ocorrendo na sociedade, as exigências de informações confiáveis e principalmente transparência por parte das organizações e para que as mesmas possam atuar de forma mais efetiva e eficiente, elas têm incluído a auditoria, como uma das ferramentas mais efetivas e de maior êxito, na divulgação das origens e aplicações de recursos e a sua viabilidade está diretamente ligada à capacidade de angariar fundos, e é claro se estas auditorias estiverem vinculadas aos processos tanto operacionais, quanto financeiros.

A auditoria aparece como uma necessidade da organização de contar com informação pertinente para tomar decisões inteligentes com relação à gestão social, medindo o impacto da entidade na sociedade.

O propósito da Auditoria nestes tipos de organizações consiste em tornar públicas questões concretas deste setor privado que produzem um impacto social à longo prazo. Põe à disposição, de todas as partes integrantes da sociedade, informações relevantes acerca dos objetivos políticos, programas, atuação e contribuição dos objetivos sociais.

Por outro lado, algumas das questões gerenciais das ONGs provedoras de serviços dizem respeito a: para quem os serviços devem ser providos e a que custo? Como a ONG deve manejar relações com outros provedores de serviço como o Estado? E quão participativas e transparentes devem ser as relações com os usuários destes serviços? Estes papéis não são mutuamente exclusivos, mas encontram-se, com frequência, combinados dentro de uma ONG, e torna-se crucial para os gestores contrabalançar estas tarefas diversas, visando à provisão de serviços no longo prazo. Pode utilizar-se então da Auditoria, com o fim de melhorar a imagem da ONG e inclusive a tabulação dos gastos destinados a melhorar o bem-estar da comunidade ou a qualidade de seus projetos. É necessário avaliar os aspectos externos, tanto positivos como negativos. Muitas vezes se denomina análise de custos-benefício.

Os auditores têm um papel fundamental nesta perspectiva, uma vez que depende para transparecer um modelo adequado para incentivar as organizações a implementarem gestões rentáveis e seguras que possam gerar dados apresentáveis, nos balanços sociais, além de validar os sistemas, para mostrar a comunidade às vantagens dessas ações.

Por fim a auditoria vem contribuir com elementos de caráter qualitativo, que ajudam a orientar corretamente os administradores e gestores no manejo, fortalecimento e progresso do fator humano.

Na publicação do Jornal Valor Econômico, de 30 de março de 2005, o Conselho Federal de Contabilidade, cita que no mundo real da iniciativa privada, ninguém adquire uma organização ou assume a responsabilidade de uma entidade sem antes saber como esse negócio funciona, como estão os seus registros, quais as suas contas, enfim, como anda a sua Contabilidade. A auditoria interna sistemática é uma prática sempre utilizada nas organizações bem administradas, mas com atuação voltada para a área operacional.

Esses cuidados não eliminam, totalmente, a possibilidade de fraudes, mas, inibem bastante muitas práticas danosas ao patrimônio privado, e é nesse sentido, que o Conselho Federal de Contabilidade vem levantando a bandeira da utilização

de auditorias independentes como reforço dos sistemas oficiais vigentes, para melhor defender o patrimônio público.

Sabe-se que quanto mais bem intencionado o administrador, seja público ou privado, mais interesse tem em submeter sua gestão ao crivo de um controle rigoroso. Afinal, fraudes também podem vicejar na base da estrutura ou de fora para dentro da organização, longe das vistas da cúpula.

Encerra o artigo com um velho ditado popular: "Quem não deve não teme".

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Para melhor execução deste trabalho, foram utilizadas três técnicas de pesquisa, proporcionando melhor análise dos processos, além da fundamentação teórica e prática, necessárias para a avaliação do projeto de capacitação proposto.

A partir da pesquisa documental baseada na análise qualitativa dos arquivos das prestações de contas dos projetos financiados pela Fundação AVINA, percebeu-se a total falta de organização e de conhecimento relacionados aos documentos fiscais e contábeis, controles, planilhas financeiras, extratos bancários e relatórios gerenciais, que de forma geral, não correspondiam às questões fundamentais da correta aplicação dos recursos.

Para a pesquisa estudo de caso, foram realizadas visitas técnicas nas organizações e identificou-se que as atividades e as metas estabelecidas nos projetos eram cumpridas, mas que a administração e as demonstrações financeiras do uso dos recursos, não correspondiam à seriedade e eficiência com que as ações ou objetivos específicos dos projetos eram realizados.

Percebeu-se um vácuo ou intervalo entre as atividades fins das organizações e os correspondentes relatórios de gestão, por pura e simples falta de conhecimento técnico nesta área, ocasionado de forma geral, pelo pouco reconhecimento de sua importância para as organizações. E essa visão distorcida dos processos de gestão, estavam claramente perceptíveis nos relatórios técnico financeiros, apresentados aos financiadores.

As dificuldades que vários deles e suas equipes têm em gestão administrativa e financeira, e em qualidade de informações gerenciais, não somente tocam aos recursos AVINA, mas também, e principalmente, aos demais recursos recebidos das diversas fontes e a administração destes, junto aos diversos projetos que executam em parceria com vários outros financiadores e/ou doadores.

Identificou-se também, tanto através da pesquisa documental, quanto pela pesquisa estudo de caso que muitas organizações estavam gerando passivos tributários e trabalhistas, que poderiam vir a atingir civil e criminalmente, além é claro de financeira e economicamente tanto as organizações, como as pessoas físicas de seus dirigentes e seus bens pessoais.

Essa fragilidade institucional identificada através das visitas e dos relatórios e documentos fiscais, contábeis e tributários, foi fundamental para alertar sobre o imenso risco institucional e pessoal que os líderes parceiros da Fundação AVINA, estavam sujeitos, além dos possíveis comprometimentos às causas fins atendidas pelas suas organizações, afinal o público alvo seria fortemente atingido, caso as instituições sofressem penalidades legais e descontinuassem suas atividades.

Com base na identificação desta situação geral de vulnerabilidade e evidenciada a demanda por conhecimento técnico em gestão, a AVINA na qualidade de financiadora e articuladora de projetos, optou por apoiar o fortalecimento e a capacitação das Organizações Não Governamentais parceiras no Brasil, a partir da coordenação do escritório de Curitiba.

Para que esse projeto de capacitação fosse legitimado e aceito pelas organizações, foi realizada uma pesquisa junto aos líderes parceiros, através de questionários, levantando as principais fraquezas na área de gestão de cada organização.

Para a etapa de elaboração dos questionários, a pesquisa bibliográfica veio contribuir fundamentalmente com uma visão global dos processos administrativos, financeiros, contábeis e jurídicos necessários a uma boa gestão.

As fontes secundárias, como reportagens em revistas, periódicos e sites especializados, auxiliaram como referências para a compreensão do cenário e do contexto atual, sobre as exigências cada vez maiores, por parte dos financiadores e da sociedade, relativos à necessidade da transparência e da lisura no uso e aplicação dos recursos, sejam eles públicos ou privados.

Vários especialistas mencionam em seus artigos as dificuldades que as organizações não governamentais têm, para apresentar e divulgar as origens e as aplicações dos recursos recebidos, via de regra, por falta de profissionalismo e conhecimentos técnicos na área de gestão, deixando evidente a fragilidade e vulnerabilidade das instituições, sustentando e confirmando as percepções e entendimentos iniciais, obtidos pelas pesquisas documental e estudo de caso.

Com a pesquisa bibliográfica, foram também levantadas as diferentes legislações aplicáveis às organizações não governamentais e quais as implicações civis e criminais a que estão sujeitas, pelo não cumprimento das mesmas.

Os artigos da legislação constitucional e ordinária que regulamentam as diversas áreas de ações do 3º. Setor, também citam e regulam sobre benefícios específicos para algumas atividades, desde que cumpridos todos os requisitos legais.

O levantamento de todas essas informações foram essenciais para orientar e balizar a formatação dos questionários enviados às organizações. Um questionário com respostas objetivas, direcionado a identificar o nível de conhecimento técnico na área de gestão, bem como informações fundamentais sobre cada instituição. Outro questionário com respostas subjetivas, para estabelecer o real interesse das pessoas e das instituições a participarem de capacitações na área de gestão.

Ambos os questionários foram desenvolvidos em forma de uma auto-análise, com base nas principais atividades e controles administrativos, financeiros, contábeis e jurídicos, citados e orientados pela pesquisa bibliográfica.

A consolidação e sistematização destes questionários, foram feitas através de uma classificação crescente, de acordo com as respostas, resultantes da auto-análise proposta nas perguntas.

Após a obtenção destes resultados, com toda a fundamentação teórica analisada, estudada e sintetizada, além das opiniões e declarações de especialistas na área de gestão, referendando e validando as mesmas necessidades levantadas pelos questionários, pelas pesquisas bibliográficas, documentais e estudo de caso,

foram elaborados os conteúdos técnicos para serem aplicados nas capacitações das organizações nos temas de gestão, atendendo as perspectivas de apoio técnico, teórico e prático, buscando desenvolver as equipes dos líderes parceiros, bem como as organizações e redes em que atuam, promovendo o fortalecimento institucional através da informação e do conhecimento, para que então possam efetivamente melhor influenciar e gerar valor as diversas dimensões das organizações.

4. APRESENTAÇÃO DA FUNDAÇÃO AVINA – ESTUDO DE CASO

Para melhor compreensão deste estudo, é necessária a apresentação da Fundação AVINA e sua forma de atuação, conforme segue.

A AVINA é uma organização sem fins lucrativos que se associa com líderes da sociedade civil e do setor empresarial nas suas iniciativas para o desenvolvimento sustentável na América Latina.

Foi fundada em 1994 pelo empresário suíço Stephan Schmidheiny, que inspira os valores e a missão que orientam e conduzem a organização.

4.1. FUNDADOR

Stephan Schmidheiny é um empresário suíço que dedicou uma porcentagem importante do seu tempo e de seu patrimônio para formar parcerias com líderes da sociedade civil e do setor comercial, com o intuito de destacar a importância do desenvolvimento sustentável e também criar vínculos de irmandade entre eles.

Tanto suas atividades sem fins lucrativos – representadas pela Fundação AVINA, como suas atividades econômicas, representadas pelo Grupo Nueva, estão focalizadas na América Latina.

Stephan Schmidheiny nasceu em St. Gallen, na Suíça, em 1947. Após ter-se formado em direito no seu país natal, iniciou sua carreira comercial aos 25 anos.

Quatro anos depois, tornou-se presidente da Empresa de Materiais de Construção, seu negócio de família. Anos depois diversificou seus investimentos, ampliando o número de suas atividades e seu interesse em empresas vinculadas à indústria florestal, ao sistema financeiro e às equipes ópticas e eletrônicas. Também integrou as diretorias de empresas como ABB, Nestlé, Swatch e UBS.

Antes dos anos 80, fundou a FUNDES, uma organização que apóia pequenas

e médias empresas em alguns países da América Latina. Em 1990, foi designado conselheiro principal do Secretário Geral para o Comércio e a Indústria da Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (UNCED), mais conhecida como a Cúpula da Terra, realizada no Rio de Janeiro, em 1992.

A fim de cumprir melhor o seu mandato, Schmidheiny constituiu um fórum mundial para líderes comerciais, no qual eles poderiam se reunir e conversar sobre suas propostas para a solução do equilíbrio entre a proteção do meio ambiente e o desenvolvimento. Mais tarde, este fórum transformou-se no Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD), uma coalizão que atualmente agrupa as 180 corporações internacionais mais importantes do mundo, unidas por uma visão compartilhada sobre desenvolvimento sustentável, baseado em três pilares: desenvolvimento econômico, equilíbrio ambiental e progresso social, da qual Stephan Schmidheiny é Presidente Honorário.

4.2. PARCERIAS INTER-SETORIAIS

Stephan Schmidhein , fundou a AVINA motivado pela visão de que o setor empresarial e a sociedade civil podem trabalhar juntos na construção de uma sociedade mais sustentável, aprendendo um com o outro e tentando buscar soluções de longo prazo.

Vivemos em sociedades muito fragmentadas e, nos tempos atuais, existe uma tensão entre a agenda sócio-ambiental e os desafios da responsabilidade empresarial. Por isso assumiu como missão contribuir para o diálogo crítico, livre e construtivo entre estes setores.

Como exemplo e resultado deste comprometimento, a AVINA desenvolveu parcerias estratégicas com as seguintes organizações internacionais:

AGS: Uma parceria multi-nacional de universidades que promove a pesquisa multi-disciplinar e a educação universitária em desenvolvimento sustentável.

Ashoka: A Ashoka apóia empreendedores sociais que promovam mudanças sociais de forma inovadora em diversas áreas e regiões.

A AVINA trabalha com Bill Drayton e a Ashoka desde 1994. Esta cooperação permitiu que a Ashoka ampliasse e consolidasse seu trabalho de identificação e apoio a empreendedores sociais na América Latina, e fortaleceu a crença da AVINA no poder da iniciativa empresarial social.

Fé e Alegria: Um movimento educativo privado que oferece oportunidades e fortalece a comunidade em diferentes regiões da América Latina.

Centro Magis: Uma organização que centraliza a distribuição de fundos de ajuda e financiamento para projetos de diversos grupos sociais e educativos na América Latina.

CLACDS: Instituição acadêmica com focalização prática, que promove as pesquisas e iniciativas vinculadas ao desenvolvimento sustentável e à competitividade.

FUNDES: Oferece apoio e serviço aos pequenos e médios empresários, cujo papel é cada vez mais relevante na economia da América Latina.

SEKN: Rede de ajuda ao fortalecimento da educação e da pesquisa social empresarial nas escolas latino-americanas de negócios.

4.3. ESTRUTURA FUNCIONAL DA AVINA

A organização do VIVA Trust consta de três corpos principais: a Junta de Fiduciários, o Comitê Diretor e a Unidade Administrativa. O Comitê Diretor, presidido por Peter Fuchs, no qual participam como Diretores Wenceslado Casares, Antonio Espinoza e Jonathan Lash; e no qual Roberto Artavia L. assume o papel de supervisor. É uma equipe executiva que desenha, implementa e monitora a

estratégia do fideicomisso, e o supervisor garante que a estratégia corresponda aos desejos manifestados pelo doador no momento de estabelecer o fideicomisso.

A Junta de Fiduciários se encarrega de administrar os ativos de acordo com a estratégia do Comitê Diretor.

A Unidade Administrativa, o VIVA Services, presta serviços de apoio necessários ao Comitê Diretor e aos seus membros.

4.3.1. Junta Diretiva

A Fundação AVINA incorporou, em março de 2006, uma Junta Diretiva, passo importante na sua busca da excelência em relação à estrutura de governabilidade institucional. Este organismo é formado pelos seguintes membros, pessoalmente selecionados pelo fundador da AVINA, Stephan Schmidheiny: Sibylle Feltrin, Antonio Espinoza, Jonathan Lash, Anamaria Schindler, Roberto Salas e Brizio Biondi-Morra, Presidente da AVINA.

a) Currículos da Junta Diretiva

1) Brizio Biondi-Morra, é doutor em Administração pela Universidade de Harvard (Estados Unidos) e doutor em Economia pela Universidade Bocconi (Itália).

Atualmente é Presidente da AVINA e também da Diretoria do FUNDES, com escritórios em 10 países da América Latina. Preside ainda a Diretoria do INCAE, a principal escola de negócios da América Latina, com sedes na Costa Rica e Nicarágua, da qual é Reitor.

Ex-diretor dos programas executivos do instituto de administração de Arthur D. Little (Cambridge, Massachusetts, Estados Unidos), fundou e foi presidente da ICC, companhia química e gráfica com sede em Nova York. Foi assessor de marketing para E. I. Du Pont de Nemours & Co. (Europa)

Publicou o livro "Hungry Dreams", para a Cornell University Press, Editorial Século XXI e Banco Central de Nicarágua.

2) Sibylle Feltrin trabalha desde 2001 como assistente executiva de Peter Fuchs na Fundação AVINA e no VIVA Trust. No começo, como analista de negócios, Sibylle dedicou-se a avaliar projetos da fundação. No VIVA Trust, supervisiona uma ampla gama de atividades da instituição. Também acompanha os projetos que a AVINA desenvolve na Suíça e atividades relacionadas com o fundador desta organização. Antes de ingressar na AVINA, Sibylle trabalhou para a Companhia de Resseguros da Suíça, como analista de crédito e garantias, responsável por alguns países latino-americanos. Durante esse período morou dois anos no Brasil.

Sibylle é formada como intérprete simultânea na Escola de Interpretação de Zurique e fala cinco línguas.

3) Antonio Espinoza é um empresário paraguaio, que realiza atividades nas áreas de aplicações financeiras, desenvolvimento imobiliário e outros. É diretor e membro do comitê de investimentos do Fundo Eco-Empresas, um fundo de capital de risco que investe em empreendimentos sustentáveis, como sede em Washington, EEUU.

Antonio também exerceu missões no exterior como embaixador do Paraguai nos reinos de Grã-Bretanha, Suécia e Noruega.

Trabalha em serviço comunitário e grêmios, e é diretor do Centro Cultural Paraguaio Americano, da Fundação Melodía, da Iniciativa para a Investigação e Transferência de Tecnologia Agrária Sustentável (INTTAS) e da Fundação Paraguaia de Cooperação e Desenvolvimento. É membro do conselho de supervisão da AVINA Assunção, do comitê assessor da VIVA e do conselho diretivo da Fundação AVINA.

Formado em engenharia nuclear pela Universidade de Manchester, realizou estudos de pós-graduação em arquitetura na Universidade de Harvard.

4) Jonathan Lash é presidente do World Resources Institute (WRI), estudou na Universidade de Harvard, se formou como advogado e realizou um mestrado na Universidade Católica da América.

Entre 1993 e 1999, foi co-diretor do President's Council on Sustainable Development (Conselho do Presidente em Desenvolvimento Sustentável) dos Estados Unidos. Participou de vários grupos assessores que ofereceram apoio para a Agência de Proteção Ambiental (EPA) dos Estados Unidos e para o Representante Comercial desse país. Trabalhou em uma ampla gama de grupos nacionais e internacionais, incluindo: a Organisation for Economic Cooperation (Organização para a Cooperação Econômica) e a Development's Round Table on Sustainable Development (Mesa Redonda para o Desenvolvimento Sustentável); a Tata Energy and Resources Institute (Índia); o Keidanren Committee on Nature Conservation (Japan) (Comitê Keidanren para a Conservação da Natureza); o China Council for International Cooperation on Environment and Development (Conselho Chinês para a Cooperação Internacional em Meio Ambiente e Desenvolvimento); e o Research Institute of Innovative Technology for the Earth (Japan) (Instituto de Investigação em Tecnologias Inovativas para a Terra).

É membro do Conselho do Institute for Sustainable Communities (Instituto para Comunidades Sustentáveis), o Fundo Global Wallace e o Centro Heinz.

Em 1990 assumiu como Diretor do Environmental Law Center (Centro Legal Ambiental) na Escola de Leis de Vermont. Antes foi membro voluntário do Corpo de Paz e fiscal do Estado. Entre 1978 e 1985 trabalhou como advogado no Natural Resources Defense Council (NRDC) (Conselho de Defesa dos Recursos Naturais).

5) Anamaria Schindler tem larga experiência no setor social na América Latina, especialmente na área de direitos humanos, e atualmente ocupa a posição de co-presidente da Ashoka. Foi líder-parceira da AVINA no Brasil e fez parte da Aliança Capoava integrada pela AVINA, Ashoka, Ethos e GIFE. Nasceu na Alemanha, mas cresceu e vive no Brasil (é cidadã brasileira).

Na Ashoka, supervisiona os "Programas de Pontes Sociais - Empresariais" (Business Social Bridge Programs) e preside o "Grupo de Práticas de Pontes Sociais-Empresariais" (Business Social Bridge Practice Group). Antes de sua nomeação como co-presidente em 2006, Anamaria era vice-presidente internacional de relações estratégicas da Ashoka. Ela é mestre em sociologia e completou seus

estudos de doutorado na Universidade de São Paulo. Durante 10 anos trabalhou como investigadora e coordenadora de investigação na área de direitos humanos e violência no Brasil em diversos institutos privados e públicos de estudo, incluindo o Núcleo de Estudos da Violência da Universidade de São Paulo. Em 1996, integrou a equipe da Ashoka no Brasil que implementou o Centro de Competência para Empreendedores Sociais, uma aliança estratégica entre Ashoka e McKinsey & Co., que se foi replicada internacionalmente na Ashoka.

6) Roberto Salas possui uma comprida trajetória no setor empresarial na América Latina. Atualmente é Presidente Executivo do Grupo Amanco e mora em São Paulo, Brasil.

Amanco é uma companhia que tem se destacado pelo fato de ter uma estratégia de negócios diferenciada, que busca a sustentabilidade através de resultados não só na área econômica, mas também no âmbito social e ambiental.

Roberto liderou na Amanco o desenvolvimento do Sustainability Scorecard (SSC), ferramenta de gestão estratégica que incorpora as dimensões social e ambiental fazendo parte do dia-a-dia da companhia para a obtenção do Resultado Triplo. Esta ferramenta bem como a gestão de resultado triplo da Amanco foram utilizadas como business case na Universidade de Harvard e incluídas pelos professores Kaplan e Norton no seu livro *Strategy Maps*. Aliás, em 2006, no Grupo Amanco foi reconhecida entre as primeiras 10 empresas da América Latina em Responsabilidade Social pela revista *América Economía*.

Roberto trabalha na Amanco há 18 anos. Na empresa, ocupou a Gerência Geral da Amanco Equador, a vice-presidência da Região Norte, foi Diretor Geral e em 2002 foi nomeado Presidente do Grupo Amanco.

É formado em Economia pela Universidade Católica de Guayaquil, com especialização em Negócios pela Northwestern University e Wharton School. Foi professor de Macro-economia e Economia Empresarial na Universidade Católica de Guayaquil durante 15 anos e foi membro da Junta Diretiva da Câmara de Comércio Equatoriana-americana. Desde 1998 é colunista do jornal *El Comercio* de Quito, Equador.

4.3.2. Escritórios e Recursos Humanos

A AVINA conta atualmente com 25 escritórios distribuídos por toda América Latina, sendo 21 representações e 4 centros de serviços, contando com aproximadamente 175 funcionários, sendo 40 deles no Brasil e está associada com mais de 1.000 líderes sociais e do setor empresarial

A AVINA possui representações na Argentina (Córdoba e Buenos Aires) , na Bolívia (Santa Cruz) , no Chile (Patagônia, Chillán e Santiago) , na Colômbia (Bogotá) , no Equador (Cuenca), no Paraguai (Assunção), no Peru (Lima), no Uruguai (Montevideo) e no Brasil (Manaus, Salvador Nordeste e Salvador Recursos Marinho, Costeiros e Hídricos, Belo Horizonte, Curitiba). Um Centro de Serviço em Buenos Aires, um no Rio de Janeiro, um em San José, na Costa Rica e outro na cidade do Panamá, no Panamá, além de representações continentais, como Iniciativas Estratégicas, Costas e Águas e Pontes Internacionais. Temos também alguns serviços internacionais como a diretoria de Comunicação, que fica em Brasília - DF, diretoria de Desenvolvimento Humano, gerência de Gestão do Conhecimento, gerência de Sistemas de Informática, e assessoria estratégica da Presidência, além da Junta Diretiva e do Comitê Executivo, já mencionado em item anterior.

As representações trabalham diretamente com os líderes e suas organizações, contando com em média 5 funcionários por escritório, sendo 1 representante, como um gerente responsável pelos seguintes processos: atuação, estratégias e orçamentos de investimento e operacional de cada escritório, 1 coordenadora administrativa e 3 analistas de projetos, que mantêm contato direto com os líderes e suas organizações, desenhando e monitorando projetos.

No Brasil, temos escritórios atendendo todas as regiões do Brasil, sendo 1 em Manaus, que trabalha em toda Região Norte e no estado de Minas Gerais, 2 escritórios em Salvador, sendo que 1 atende a Região Nordeste e o outro escritório é temático, trabalha com costas e águas, portanto trabalha em toda extensão da região costeira marinha, além de rios e lagos no interior do país. Temos 1 escritório em Belo Horizonte, que atende a Região Sudeste, que é a mais populosa e a que

tem maiores investimentos, empresas e renda per capita do país. O escritório de Curitiba trabalha na Região Sul e nos estados que compõem o Pantanal, ou seja, em Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Rondônia, com foco principal em conservação da natureza, embora também trabalhe os outros temas estratégicos, como responsabilidade social, equidade e estado de direito.

O centro de serviços que atende o Brasil, fica no Rio de Janeiro e atua como um escritório administrativo, cuidando das áreas administrativa, contábil e jurídica da Fundação. Controla todo o orçamento destinado ao Brasil, tanto operacional como o de investimentos.

4.3.3. Missão, Visão, Valores e Hipóteses da Fundação

a) Missão

Contribuir para o desenvolvimento sustentável da América Latina, incentivando a construção de laços de confiança e parcerias frutíferas entre líderes sociais e empresariais, e articulando agendas de ação compartilhadas.

b) Visão

Deseja uma América Latina próspera, integrada, solidária e democrática, inspirada na sua diversidade e constituída por uma sociedade que a posicione globalmente a partir do seu próprio modelo de desenvolvimento inclusivo e sustentável.

Quer ser conhecida como uma organização inovadora e eficaz que produz contribuições concretas ao desenvolvimento sustentável da América Latina.

c) Valores

A plena realização do ser humano num contexto de harmonia individual, social e ambiental, como foco principal do desenvolvimento sustentável.

A dignidade humana se expressa no exercício da democracia, na igualdade de oportunidades, na liberdade com responsabilidade, na honestidade e na solidariedade.

A modéstia deve conduzir suas ações, consagrando as contribuições de outros no processo de construção coletiva, de um mundo melhor para todos e para cada um.

A criação contínua que favoreça a eficácia, a eficiência e a produtividade de suas ações.

d) Hipóteses

É possível construir processos de desenvolvimento sustentável que atendam às necessidades do presente e, ao mesmo tempo, garantam a capacidade das futuras gerações de satisfazer suas próprias necessidades.

A sociedade latino-americana tem os recursos e o potencial para criar soluções aos desafios que enfrenta.

Os que possuem visão transformadora assumem a liderança e têm um papel especial na promoção da convergência de interesses sobre modelos sustentáveis.

A liderança autêntica é aquela que contribui para fazer os demais crescerem sem descuidar de si mesma.

Em grande medida, o desenvolvimento sustentável depende da habilidade da sociedade civil, do empresariado e do setor governamental em dialogar, colaborar e, juntos, realizar agendas de ação compartilhadas.

4.4. ORIGEM DOS RECURSOS DA AVINA

Até o ano de 2003, o financiamento da organização provinha dos recursos pessoais do fundador, naquela época, presidente, Stephan Schmidheiny.

No mês de outubro de 2003, Stephan Schmidheiny retirou-se de todas as suas funções no Grupo Nueva e na AVINA. Para perpetuar seu legado empresarial e filantrópico na América Latina, no dia 9 de outubro de 2003 doou todas as ações do Grupo Nueva para o fideicomisso VIVA Trust, seu conglomerado de empresas que operam na região. A doação representou uns 800 milhões de dólares, que era o valor das ações do Grupo Nueva, ao qual foi acrescentado um portfólio adicional de investimentos, para alcançar um montante total de mais de um bilhão de dólares.

A transferência do patrimônio do Grupo Nueva para o VIVA Trust, pretende dar outro passo para a realização das suas novas alianças entre o mundo empresarial e a sociedade civil, a fim de propiciar um desenvolvimento mais sustentável. O VIVA Trust é, agora, por um lado, o proprietário do Grupo Nueva e, por outro, a principal fonte financeira da fundação AVINA.

O VIVA assume a responsabilidade de proprietário, guiando as duas organizações na sua orientação estratégica. Além disso supervisiona seu comportamento e eficiência. Para o Grupo Nueva isto implica contribuir para definir sua estratégia na América Latina e apoiá-lo para que alcance suas metas de rentabilidade, crescimento e inovação, ao mesmo tempo em que assume plenamente sua responsabilidade social e ambiental. AVINA, por sua parte, tem que contribuir de forma criativa e eficiente para o desenvolvimento social e para a sustentabilidade na região.

Deste modo, o Grupo Nueva gerará os recursos que através do VIVA e na AVINA poderão ser reinvestidos nas sociedades onde Grupo Nueva opera, assim como em outros lugares, enquanto que o Grupo Nueva e a AVINA se mantêm como organizações independentes entre si.

Este novo modelo torna-se um círculo virtuoso que fortalece o desenvolvimento sustentável da sociedade, impulsionando simultaneamente empresas e organizações civis bem-sucedidas, socialmente responsáveis e um mercado mais amplo e estável para o grupo empresarial.

Stephan Schmidheiny se dedica a acompanhar este processo, servindo como guia e fonte de inspiração para os responsáveis das entidades do VIVA, do Grupo Nueva e da AVINA.

4.4.1. Volume de Investimentos da AVINA

Desde o início de suas operações, em 1994, AVINA desembolsou um total de US\$ 342 milhões em projetos e outros investimentos a favor das causas dos parceiros e suas redes. Esta cifra histórica não apenas reflete os apoios que contribuem ao desenvolvimento sustentável da América Latina, como também a alguns investimentos realizados nos primeiros anos em outros continentes.

Em 2006, a AVINA investiu US\$ 6,6 milhões em equidade, que correspondem a 29% de seu investimento durante o ano, com uma contrapartida efetiva de US\$ 9,5 milhões de outras fontes. Foram apoiados 158 projetos e 349 atividades de intercâmbio.

Em governabilidade democrática e estado de direito, a AVINA investiu US\$ 5,7 milhões, que correspondem a 25% de seus investimentos durante o ano de 2006, com contrapartida efetiva de outras fontes de US\$ 6,7 milhões. Foram apoiados 147 projetos e 271 atividades de intercâmbio.

No tema estratégico de desenvolvimento econômico sustentável, a AVINA investiu US\$ 8 milhões, correspondendo a 34% de seus investimentos em 2006, com uma contrapartida de outras fontes de US\$ 14,4 milhões, conseguindo apoiar 144 projetos e 276 atividades de intercâmbio.

Enfim, no tema estratégico de conservação e gestão de recursos naturais, a AVINA investiu em 2006, US\$ 2,9 milhões, representando 12% de seus investimentos, com contrapartida de US\$3,3 milhões, apoiando 93 projetos e 265 atividades de intercâmbio.

Assim totalizou em 2006, US\$ 23,20 milhões em investimentos, por toda América-Latina.

4.5. POLÍTICAS INSTITUCIONAIS DA ORGANIZAÇÃO

4.5.1. Principais Estratégias

Para desempenhar sua missão, prioriza quatro áreas e seus respectivos objetivos, conforme segue:

- Equidade, com o objetivo de promover a igualdade de oportunidades para o pleno desenvolvimento das pessoas e das comunidades, o acesso a formas dignas de trabalho e aos bens e serviços públicos de qualidade, em um nível de promoção e respeito aos direitos humanos.

- Governabilidade democrática e estado de direito, com o objetivo de fomentar a participação ativa da sociedade organizada na busca de acordos entre grupos de interesses diversos para a melhoria, gerenciamento e controle dos sistemas políticos, públicos e processos decisórios.

- Desenvolvimento econômico sustentável, com o objetivo de estimular a adoção de padrões de produção, de comercialização e de consumo que favoreçam a responsabilidade social empresarial, a inclusão social, a sustentabilidade ambiental, o comércio justo e a cultura empreendedora, a solidariedade e a reciprocidade.

- Conservação e gestão de recursos naturais, com o objetivo de estimular a relação harmônica entre as pessoas e a natureza, contribuindo para a proteção da biodiversidade, o manejo integrado dos recursos naturais e uma visão da água como bem público, para que as atuais e futuras gerações possam viver dignamente.

A partir desta orientação temática, identifica as melhores oportunidades para realizar parcerias com líderes da sociedade civil e do empresariado em iniciativas coletivas de grande potencial transformador, fortalecendo seus parceiros, criando espaços de aliança entre eles e outros, projetando suas mensagens transformadoras no espaço público.

Busca fomentar os laços de confiança, valores compartilhados e agendas comuns entre a sociedade civil e o setor empresarial, além de incentivar a construção coletiva de agendas de ação compartilhadas que, por sua vez,

promovam impacto em grande escala rumo ao desenvolvimento sustentável.

4.5.2. Formas de Atuação da AVINA

Não se dedica somente a financiar projetos. Se associa com líderes da sociedade civil e do setor empresarial em iniciativas que correspondem a um variado leque de setores, como a educação, as comunicações, o meio ambiente, a governabilidade e o estado de direito, a transparência, a responsabilidade social empresarial, a articulação de redes e sistemas, e os negócios de inclusão social.

Prospecta pró-ativamente líderes da sociedade civil e empresarial, que possuam visão e valores compatíveis e compartilhados com os da AVINA, possuindo as seguintes características:

- Visão transformadora;
- história de dedicação à sua visão;
- espírito colaborativo;
- criatividade e empreendedorismo;
- articuladores de parcerias inter-setoriais, locais, nacionais, continentais e globais;
- capacidade de atuar em rede;
- geradores de iniciativas com potencial de impacto e escala;
- ética.

A partir desta parceria ou associação, trabalha junto aos seus líderes, buscando agregar valor nos trabalhos empreendidos, contribuindo com:

- o fortalecimento das organizações para as quais trabalham,
- a ampliação das parcerias inter-setoriais,
- a criação de vínculos produtivos com instituições de outros continentes e regiões comprometidas com o desenvolvimento sustentável da América Latina,
- a as associações em redes locais, nacionais e continentais de modo a gerar maior escala em suas ações,

- o intercâmbio de conhecimentos e aprendizagens,
- o desenvolvimento de estratégias de comunicação e mobilização,
- a criatividade e a inovação nos processos de catalisação da transformação social.

Em alguns casos essa contribuição pode se manifestar no co-financiamento de uma iniciativa ou projeto, embora essa não seja uma condição “sine qua non” para se estabelecer as parcerias entre a AVINA e seus líderes.

4.6. CAPACITAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES PARCEIRAS

Serão apresentadas as fases da avaliação da implementação do projeto de capacitação em gestão para as organizações não governamentais, seguindo passo a passo os objetivos específicos apresentados na introdução deste estudo.

4.6.1. Mapeamento das Dificuldades e Necessidades de Treinamento

1º. Objetivo específico: Mapear através de pesquisas, as dificuldades e as necessidades existentes nas organizações parceiras da AVINA no Brasil.

Para levantar as principais dificuldades e necessidades das organizações não governamentais parceiras, optou-se por utilizar um sistema de auto-avaliação, objetivando uma reflexão interna na instituição, sobre a existência e a importância de controles gerenciais, bem como, procurou-se apenas identificar a realidade dos controles aplicados nas instituições pesquisadas, sem entretanto constrangê-las, com uma pesquisa automática e integrada aos indicadores de resultado.

Os questionários foram elaborados para serem preenchidos pelos responsáveis pelo gerenciamento das instituições, utilizando critérios de auto-análise, com questões objetivas e subjetivas. As questões objetivas são de preenchimento afirmativo, negativo, ou de quantidades e, se resumem a extrair informações básicas sobre os níveis de conhecimentos nas áreas administrativa,

financeira e contábil das instituições. Visam identificar o padrão dos controles utilizados e avaliar sua efetividade.

Já as questões subjetivas visam retratar o resultado das reflexões internas, sobre as necessidades e a importância da implementação de ferramentas de gestão, (vide modelo dos questionários enviados no anexo I).

4.6.2. Diagnóstico da Situação Geral

2º. Objetivo específico: Diagnosticar as realidades de gestão nas organizações parceiras.

Em posse das respostas dos questionários, fez-se um diagnóstico das necessidades, identificando fortalezas e fraquezas comuns, possibilitando classificar as organizações, de forma crescente, considerando os seguintes níveis de gestão, de acordo com o perfil e a capacidade gerencial de cada uma, (vide planilha modelo de classificação no anexo II).

- 1) Nível básico (organizações pouco estruturadas e com grandes dificuldades de gestão)
- 2) Nível intermediário (organizações com certa organização e algumas ferramentas de gestão implantadas)
- 3) Nível avançado (organizações com sistemas de gestão implantados e sustentáveis, com alto grau de credibilidade e transparência administrativa, com reconhecimento nacional).

Feitas as classificações conforme os níveis acima mencionados, iniciaram-se as realizações das capacitações, de acordo com as necessidades levantadas e que realmente fizessem a diferença na gestão das organizações.

Essa classificação e este diagnóstico inicial possibilitaram um direcionamento nas ações das capacitações, junto aos líderes e suas equipes, disponibilizando

conhecimentos específicos para as deficiências/dificuldades levantadas, relacionadas a cada nível elencado, intercambiando e alavancando potencialidades, mas principalmente, ampliando os horizontes de atuação, compromissos e comprometimentos entre os colaboradores das instituições apoiadas.

4.6.3. Capacitação das Organizações Parceiras

3º. Objetivo específico: Capacitar as organizações parceiras através de cursos e oficinas.

O primeiro curso proposto e aplicado, foi direcionado às instituições classificadas nos níveis 2 e 3, (intermediário e avançado respectivamente), visando além de transmitir conhecimento, a integração entre os administradores das instituições apoiadas, para que através das dificuldades e do conhecimento, interagissem entre si, para apoio e ajuda mútua.

O curso realizado foi: “Contabilidade, Aspectos Fiscais e Tributários do Terceiro Setor”, realizado no Hotel Bristol Saint Emilion – Curitiba/PR, nos dias 09 e 10 de agosto de 2006, das 8h às 18h, ministrante, Sr. Rogério Paganatto, da Quality Associados, com escritório na cidade de São Paulo, com mais de 5 anos de experiência na área contábil e jurídica do 3º. setor.

A metodologia utilizada foi a distribuição de material didático apostilado para acompanhamento do aluno e anotações durante o evento, projeção de slides, textos extra apostila e CDs com o conteúdo do curso e as legislações aplicáveis, correspondentes aos assuntos abordados.

Os conteúdos abordados no programa aplicado foram os seguintes:

1) Introdução / Siglas Utilizadas / O que é o Terceiro Setor / Tipos de Entidades - Associações, Fundações, Associações x Fundações, Cooperativas Sociais, Organizações Sociais, Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP

- 2) Normas de Contabilidade aplicáveis ao Terceiro Setor / Características Básicas da Contabilidade do Terceiro Setor / Recursos para Formação do Patrimônio Social / Receitas e Despesas Regime de Reconhecimento / Aquisição de Ativos de Renda
- 3) Doações / Tipos de Doações / Doação de Ativos Patrimoniais / Doação de Materiais / Perdão de Dívida / Doação Condicional / Doação Incondicional de Recebíveis / Subvenções / Contribuições / Mensalidades
- 4) Contratos, Convênios e Termos de Parceria / Recursos de Terceiros e Com Restrições / Recebimento de Recursos de Convênios / Contrapartida de Convênios e Contratos
- 5) Obtenção de Renúncia Fiscal / Gratuidades / Obtenção de Serviços Voluntários
- 6) Venda de Bens ou Serviços / Notas sobre a Tributação de Vendas / Vendas em Consignação
- 7) Contas de Custos / Alocação de Custos Indiretos / Custos Diretos / Custos Indiretos / Critérios de Rateio / Provisões / Provisão de Recebíveis / Provisão de Férias e 13º Salário / Depreciações / Despesas de Publicidade / Contas de Compensação / Superávit ou Déficit do Exercício
- 8) Demonstrações Contábeis / Prestação de Contas ao MPAS / Prestação de Contas ao Conselho Nacional de Assistência Social CNAS / Prestação de Contas – OSCIP
- 9) Incentivos Fiscais / Lei Rouanet / / Lei Mendonça / Funcad / Lei de Incentivo a Cultura / Lei do Audiovisual
- 10) Aspectos Tributários do Terceiro Setor / INSS e Contribuições Sociais / IRPJ – Incentivos e Benefícios / Incentivos aos Patrocinadores / Projetos Culturais Incentivados / Atividade Audiovisual / Doações aos Conselhos dos Direitos das Crianças e Adolescentes / Benefícios às Organizações do Terceiro Setor / Imunidade Constitucional / Isenção do Imposto de Renda e

Contribuição Social sobre o Lucro / PIS e COFINS devidos pelas Entidades sem Fins Lucrativos / CPMF / DIPJ

O segundo curso foi direcionado para os administradores das instituições classificadas nos níveis 1 e 2 (básico e intermediário respectivamente), também com o objetivo de compartilhar conhecimento e integrar os participantes.

O conteúdo apresentado no segundo curso teve como diferencial, a possibilidade da aplicação imediata, através de dinâmicas práticas do conhecimento transmitido e foi realizado em Salvador - BA, nos dias 05 e 06 de setembro de 2006.

O ministrante deste segundo curso, Sr. Hércules Soares, responsável financeiro da ONG ANDI – Agência de Notícias da Infância e Adolescência e presidente da Central de Projetos, ambas com sede em Brasília.

O segundo curso chamado: “Oficina de capacitação em gestão”, abordou os seguintes assuntos:

OS 10 PASSOS PARA UMA GESTÃO EFICIENTE

1º. Passo: Informação: Legislação: Constituição Federal; Código Civil; Lei 9.790/99; Secretaria da Receita Federal - (Registros e Impostos); Secretaria de Fazenda (Estadual e Municipal - Registros, Notas Fiscais e Impostos; Previdência Social; Ministério do Trabalho (CLT, Trabalho Autônomo, Terceirização, Cooperativa, Associação de Profissionais, Estagiários, Voluntários); LOAS – Assistência Social; CEAS – Exigências Legais; Obrigações Legais (Nomenclaturas, Significado, Alíquotas, Formulários, Prazos, Responsabilidades); Incentivos Fiscais.

2º. Passo: Estrutura: Organograma; Fluxograma; Arquivo (Administrativo, Financeiro, Pessoal e Projetos); Imobilizado

3º. Passo: Ferramentas de Gestão: Programa de Gestão Financeira; Excell; Programa de Gestão de Projetos.

4º. Passo: Sistemas de Controles Internos: Autorização de Despesas; Contas Correntes; Assinatura de Cheques; Aplicações Financeiras; Controle de Contas a Receber; Controle de Contas a Pagar; Manuseio e Arquivo de Documentos.

5º. Passo: Planejamento: Plano de Contas; Categoria de Despesas; Centros de Custos; Pagador/Recebedor; Orçamento; Custos Fixos; Custos Variáveis.

6º. Passo: Administração Financeira: Controles Financeiros; Fluxo de Caixa; Relatórios Gerenciais; Conciliação Bancária.

7º. Passo: Contabilidade: Definições; Plano de Contas; Lançamentos; Relatórios (Diário, Razão, Balancete, Balancete Consolidado, Imobilizado); Leitura e Acompanhamento; Auditoria (DOAR, Notas Explicativas etc).

8º. Passo: Administração: do Espaço; de Pessoas; de Material; do Tempo; de Recursos On-line; dos Parceiros/Financiadores; dos Parceiros/Fornecedores; da Rede de Relacionamentos; do Mailling; dos Projetos; dos Processos.

9º. Passo: Prestação de Contas: Organização; Relatórios; Notas Explicativas; Encaminhamento

10º. Passo: Captação de Recursos: Doações; Serviços; Produção; Comercialização.

Em ambos os cursos foram trabalhados também conceitos de economicidade, credibilidade, confiabilidade e visibilidade, com intuito de oferecer maior motivação aos participantes, além de reconhecer a importância do trabalho e da função dos gestores das organizações.

No encerramento de cada curso, foram apresentados formulários de avaliações, para que cada participante respondesse a perguntas sobre a organização dos cursos, os conteúdos e a aplicabilidade das informações fornecidas, além da inclusão de sugestões para outras áreas de capacitação, conforme as necessidades individuais.

Essas avaliações serviram como indicadores para a continuidade das ações propostas e seguem nos anexos III , IV e V.

4.6.4. Apoio Técnico

4º. Objetivo específico: Apoiar tecnicamente, com fontes de informações e consultorias, as organizações parceiras.

Após a realização de cada curso, a equipe da Central de Projetos, ou seja, profissionais das áreas de administração, contabilidade e jurídica, além da coordenadora do projeto e representante da Fundação AVINA, ficaram à disposição de todos os participantes, para orientações, consultorias e resolução de problemas específicos de cada organização participante.

A todos foram disponibilizadas consultorias à distância, cujas dúvidas poderiam ser esclarecidas por telefone, e-mail, skipe, etc., e em casos de proximidade, também por visitas técnicas presenciais, visando proporcionar mais conhecimento e segurança nas implementações das novas orientações e dos novos sistemas de controle e gerenciamento das instituições.

4.6.5. Avaliação dos Resultados - Desafios

5º. Objetivo específico: Avaliar as capacitações e a implementação dos novos controles gerenciais, nas organizações parceiras.

Como mencionado na introdução, das quarenta organizações participantes e capacitadas pelo projeto, 10% ou sejam, quatro foram escolhidas para um acompanhamento e monitoramento mais próximo e específico, de forma pontual, direta e sistemática, para referenciar e validar este estudo.

As primeiras dificuldades identificadas, iniciaram-se a partir do retorno dos participantes às suas instituições, com o repasse das informações aos demais

membros das suas equipes e com a conquista do apoio das respectivas equipes para as mudanças de rotinas, de controles, de modelos pré-existentes.

A mudança na rotina de qualquer instituição é o primeiro e principal grande desafio. Não há como modificar antigos e resistentes hábitos, sem o real comprometimento e entendimento dos novos processos e ferramentas disponíveis, mas principalmente necessárias.

Dúvidas e inseguranças surgiram, principalmente com os colaboradores sem formação técnica na área de gestão, o que é extremamente comum nas organizações do terceiro setor, onde falta profissionalismo nessa área.

As instituições promoveram discussões internas extremamente positivas sobre as orientações, sugestões e recomendações apresentadas, tornando-as objetos de estudos e análises junto às equipes, demonstrando reconhecerem a importância do tema e buscando esgotar as possibilidades de cenários, contextos e consultas, para se extraírem definições compatíveis com a realidade de cada uma. Acredita-se que os resultados alcançados significaram um importante primeiro passo e avanço no processo de fortalecimento institucional.

Após as consultorias realizadas e considerando as recomendações apresentadas para cada instituição, participante deste processo, as atividades se desenvolveram nas organizações, obtendo excelentes resultados gerais.

4.6.6. Auditorias

6º. Objetivo específico: Auditar as organizações parceiras capacitadas.

As auditorias foram realizadas, com base nas capacitações, nas consultorias e nas recomendações oferecidas a cada instituição. Embora as quatro organizações participantes deste processo, tivessem suas atuações voltadas para a área social, elas tinham características diferentes entre si, começando pelas estruturas físicas de espaço e equipamentos apropriados, tamanho de equipes de colaboradores diretos e indiretos, recursos financeiros e públicos alvos, considerando-se ainda os habituais

processos internos, as capacidades de mudança e de aceitação do novo, incluindo-se a mudança na cultura gerencial.

Entendendo essa diversidade de características e de processos estabelecidos e enraizados, foram apontadas nas auditorias realizadas, as situações comuns, sem restringir-se às especificidades de cada uma, avaliaram-se os seguintes itens:

1. Estatuto Social
2. Regimento Interno
3. Organograma
4. Arquivo
5. Equipe
6. Controles Internos
7. Planejamento Estratégico
8. Novo Plano de Contas
9. Contabilidade - Fiscal e gerencial

Foram analisadas as aplicações e as implementações das orientações e das recomendações fornecidas aos gestores participantes das capacitações e pelas consultorias realizadas.

Foram identificados pela auditoria que as organizações empreenderam esforços e demonstraram grande interesse e dedicação na implementação dos novos processos de gestão, e acima de tudo, que compreenderam as necessidades e a importância dos mesmos para as atividades das instituições, agilizando e fortalecendo os processos internos e externos, com informações consistentes e confiáveis.

Isto se refletiu nos resultados alcançados, entre os quais destacam-se: a) A desvinculação do Regimento Interno e do Estatuto Social, pois dois documentos independentes, que são complementares, sendo que um normatiza e determina sobre fundamentos institucionais e outro sobre fundamentos operacionais, que atuando sem vinculação direta, agilizam os processos de gestão; b) As contabilidades estão desenvolvendo seus trabalhos com base nas orientações recebidas, incluindo a utilização do Plano de Contas elaborado e sugerido pelo

Conselho Federal de Contabilidade, além da contabilização dos projetos por centro de custos e regime de competência; c) Foram iniciadas as reestruturações dos arquivos, a partir do levantamento físico dos documentos ativos e inativos; d) E estão monitorando os planejamentos financeiros e os fluxos de caixas para tomadas de decisão; e) Foram encontradas equipes inteiramente dispostas e comprometidas com a importância desses processos, para a sobrevivência e crescimento das suas respectivas instituições; f) Instalação de um software simples de gestão, para administração financeira dos projetos e geração de relatórios analíticos e resumidos; g) Apropriação e implementação do princípio de segregação de função, para maior segurança aos controles e processos internos de gestão e tomada de decisão; h) E por fim, a sistematização dos controles de patrimônio de forma permanente.

4.6.7. Avaliação dos Resultados

7º. Objetivo específico: Avaliar os resultados consolidados e dar recomendações de melhorias, para as organizações parceiras.

Para avaliar os resultados obtidos, apresentam-se as conquistas em relacionamentos, renovações de projetos e termos de parcerias, tanto com os Governos Federal, Estaduais e Municipais, quanto com empresas, que através de suas áreas de Investimento Social Privado e Responsabilidade Social Empresarial, apóiam iniciativas sociais, com de financiamentos de projetos de organizações não governamentais sérias, competentes, reconhecidas pelos trabalhos que realizam, mas também com qualidade e transparência na gestão dos recursos recebidos, agregando credibilidade, confiança, capacidade e continuidade, nas relações de parcerias firmadas.

Das quatro instituições acompanhadas diretamente, uma foi beneficiada com o gerenciamento de um Convênio realizado com o Ministério do Trabalho, para através de um consórcio entre doze instituições, no valor de R\$.1.980.000,00, para a realização de programas de capacitação de jovens carentes, para proporcionar o acesso ao Programa Primeiro Emprego do Governo Federal.

Outra organização teve seu contrato de parceria renovado e com valor triplamente ampliado, à disposição da instituição, para realização de sua missão institucional, garantindo inclusive o pagamento de encargos trabalhistas e tributários, além de convênios com a Prefeitura Municipal, onde tem seus custos fixos garantidos e espaço público municipal disponível para as ações que serão realizadas com a comunidade carente atendida.

Uma terceira instituição ampliou de trinta para cem crianças atendidas em período inverso aos horários de aula, somente reestruturando suas áreas administrativas, financeira e contábil, e refinando seus planejamentos orçamentário e estratégico, para melhor aplicação dos recursos recebidos, agora também do Fundo de Assistência Social do Estado e do Fundo da Infância e Adolescência, do Município, já que se encontra regularizada fiscal e legalmente, ou seja, apta e autorizada a receber esta modalidade de recursos.

A última instituição que participou desta amostragem e deste acompanhamento mais próximo, conseguiu criar novas fontes de renda, com a prestação de serviços na área de comunicação (clipping de reportagens sobre crianças e adolescentes, criação de pautas jornalísticas, serviços de fotografias e traduções, além de outros), criando novas perspectivas de captação de recursos para a instituição que atua em assuntos ligados à infância e à adolescência, oportunizando viabilizar sua auto-sustentabilidade, tão sonhada e aspirada pela maioria das organizações não governamentais no Brasil.

Quanto às recomendações, elas são sempre no sentido de que os responsáveis pela área administrativa da organização, devem procurar manter seus processos sempre organizados e atualizados, fazendo um acompanhamento constante junto às suas contabilidades, mantendo-se em dia com as datas de entrega ou de recolhimentos de impostos e obrigações acessórias, visto que cada região (estado ou cidade), têm suas legislações e normas específicas, além é claro, das constantes mudanças tributárias que ocorrem a cada exercício contábil.

Recomenda-se também, que de acordo com as possibilidades e exigências operacionais, mantenha-se atualizado culturalmente, através de livros, revistas,

periódicos, congressos, legislações e sobre novos processos e técnicas de gestão. Manter-se interessado, motivado e informado sobre novas tecnologias e procedimentos, podem fazer a diferença, para a sua instituição.

4.7. RESULTADOS E DISCUSSÕES DO ESTUDO DE CASO

4.7.1. Evolução Gerencial - Mudança na Cultura Gerencial

Para as quatro instituições selecionadas ao acompanhamento direto, com consultorias e a realização de visitas às organizações, proporcionando ao gestor, além de segurança, uma maior responsabilidade com o resultado final deste processo e a busca constante do comprometimento da equipe, foram fundamentais para o sucesso da implantação dos novos sistemas de gestão.

Identificou-se portanto que a melhor estratégia deste projeto de capacitação, foi o envolvimento de todos os colaboradores das instituições participantes.

Essa foi a orientação primeira, na conclusão de cada um dos cursos aplicados, sempre reforçada, a cada nova consulta prestada. Foi um dos pilares de sustentação nas implementações das mudanças e dos novos sistemas de controle, sendo os demais pilares, a relação de confiança estabelecida entre orientadores e orientados, a veracidade e seriedade das informações, o conhecimento e a legitimidade dos orientadores ou consultores.

Portanto é preciso ensinar e reforçar constantemente o conhecimento sobre o “porquê” de cada controle. O objetivo não é burocratizar a administração, apenas implantar controles básicos para uma boa gestão. É necessário que as operações ocorridas dentro da gestão da instituição estejam devidamente documentadas e que possam a qualquer tempo ser comprováveis. Isso significa transparência na gestão, onde tudo pode ser auditado e comprovado através dos documentos.

Ao terem o conhecimento do “porquê” e do “para que” serve cada controle, sua implantação se torna mais fácil e coerente para todos os colaboradores da instituição.

A sistematização dos processos administrativos e financeiros, influenciam diretamente o processo contábil, tornando-o mais rápido, consistente e representativo da realidade das organizações, proporcionando credibilidade aos documentos e processos da instituição, tanto perante sua própria diretoria e associados, quanto ao público externo (investidores e sociedade), respaldando todas as suas ações e atividades junto aos seus beneficiários.

Como reconhecimento e crédito a este processo uma das organizações participantes desta capacitação específica, será premiada com uma auditoria externa independente, em razão de ter apresentado o melhor desempenho, bem como pelo comprometimento e atuação da equipe, na implementação das mudanças. Essa auditoria externa independente será relativa ao ano de 2006 (ano da implementação dos novos controles e ferramentas de gestão), para formalizar e reconhecer o aprendizado da instituição e o novo patamar de suas capacidades gerenciais, além da transparência dos processos internos e externos.

5. CONCLUSÃO

Ao identificar e evidenciar o problema inicial, como sendo a necessidade da capacitação técnica e profissional, através da informação e do conhecimento, com foco numa gestão administrativa, financeira e contábil, confiável e transparente, como forma de mudar a cultura gerencial e a estrutura organizacional, visando a ampliação das probabilidades de êxito, bem como da legitimidade social das organizações, tornando-as eficientes na gestão do negócio, proporcionando consequentemente, maior credibilidade e impacto nas ações e nos resultados fins das instituições.

Analisando e acompanhando a implementação dos objetivos específicos deste trabalho, pode-se concluir que cada um deles teve alto índice de sucesso, devido a seqüência estabelecida para cada ação. Percebe-se a complementariedade entre eles, ou seja, a relação entre cada um e o seu antecessor.

Este sequenciamento de ações veio a facilitar e organizar as análises dos resultados alcançados, validando e conferindo eficácia ao projeto de capacitação em gestão para organizações não governamentais.

O mapeamento das necessidades foi fundamental para diagnosticar as realidades das organizações sobre os temas de gestão e para orientar a elaboração dos programas aplicados nas capacitações das organizações.

As consultorias para apoio técnico, também se remetiam com freqüência às informações e ao conhecimento disseminado durante as capacitações, reforçando a importância dos controles gerenciais e auxiliando nas suas implantações, contornando as resistências das equipes com a mudança na cultura gerencial, através do diálogo e dos argumentos técnicos, apoiados sempre nos autores e especialistas em gestão, além da legislação aplicada a cada caso, que determina e exige o controle nos processos.

As auditorias dos processos veio a complementar, fortalecer e reconhecer o empenho e a dedicação das equipes, para as reestruturações sugeridas e as definições de rotinas e responsabilidades para com o resultado final das instituições.

As avaliações positivas e propositivas dos resultados agregaram valor às capacitações, na medida em que as próprias organizações conseguiram avaliar sua evolução e seu desenvolvimento, comparativamente à situação anterior às capacitações. Percebendo, conhecendo e avaliando, com novos conceitos e conhecimentos, os riscos e prejuízos que estavam sujeitos, antes das implementações dos processos de controles internos e de gestão.

Perceberam também a agilidade, a facilidade e a correção com que as informações administrativas, financeiras ou contábeis poderiam ser relacionadas e repassadas aos interessados, dando credibilidade ao trabalho realizado.

A segurança e a confiança nos relatórios gerenciais, gerados a partir de processos técnicos bem elaborados, trazem satisfação e certeza do cumprimento das normas, dos procedimentos e do conhecimento adquirido. Os gestores conseguiram ter seu trabalho reconhecido e valorizado, sendo motivados ao mesmo tempo, em aprimorar cada vez mais os processos e os controles. Sentiram-se enfim parte realmente integrante dos objetivos e das atividades das organizações em que atuam.

Partindo-se do pressuposto inicial deste projeto, que é a avaliação da implementação de modelos gerenciais e de auditoria de gestão, para que as organizações (pequenas ou grandes) tenham qualidade e transparência, que o líder da instituição possa atuar em suas causas fins, (ex: realizações de projetos diversos), com a tranquilidade de ter uma estrutura organizacional, administrativa, financeira e contábil, que proporcione o suporte necessário às atividades institucionais, com dados corretos, reais e auditáveis, permitindo a transformação de ideais em realizações, com eficiência e eficácia, pode-se afirmar com toda certeza, que os objetivos específicos e principalmente, o objetivo geral deste projeto, foram cumpridos com sucesso, seguidos de uma avaliação positiva e essencial, que é a manutenção e o aprimoramento cada vez maior, de ações que visem esclarecer,

informar e ensinar técnicas de gestão, para este público tão ávido e carente de conhecimento técnico, que é o 3º. Setor no Brasil e que busca incansavelmente construir a auto-sustentabilidade das instituições.

Este estudo proporcionou a validação e a consolidação de um trabalho fundamental para as Organizações Não Governamentais, indicando principalmente, que é preciso estar próximo, senão dentro das instituições, promovendo além de um trabalho genérico de capacitação, também um trabalho específico para cada instituição, considerando e respeitando suas características e limites, para que as mudanças em gestão ocorram de forma realista e compatível com cada área da organização.

Não basta apenas capacitar e orientar à distância, sem participar e compreender o dia a dia da instituição, e seu trabalho como um todo. A identificação e o aprofundamento nas especificidades de cada uma, possibilita um resultado mais efetivo a longo prazo, para que as instituições, a partir de um determinado nível de conhecimento e profissionalismo implantado, possa sozinha, buscar seu desenvolvimento e seu crescimento institucional.

Este trabalho se define como um efetivo criador de valor às organizações não governamentais e aos seus parceiros, significando que através deste trabalho, promoveu-se o fortalecimento, mediante o desenvolvimento pessoal, técnico, emocional e/ou teórico dos líderes e de suas equipes, bem como das organizações e redes em que atuam, para que possam influir nas dimensões territorial, temática e setorial, promovendo um maior impacto em sua atuação final.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BENÍCIO, João Carlos. Gestão financeira para organizações da sociedade civil. Global Editora e Distribuidora Ltda. São Paulo, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração: teoria, processo e prática. 4º. Edição. Editora Campus/Elsevier. Rio de Janeiro, 2006.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Manual de procedimentos contábeis para fundações e entidades de interesse social. 2ª Edição. Brasília: CFC, 2004. 180 p.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e prática. Editora Pioneira. São Paulo, 1994.

FARINA, Erik. Dá para recuperar: a falta de profissionalismo afugenta investidores e ameaça a sustentação das ONGs brasileiras. A solução? Um choque de gestão no terceiro setor. Revista Amanhã. Edição 210. Maio de 2005. Disponível em: http://amanha.terra.com.br/edicoes/210/capa_print.asp

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. As Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil 2002. Disponível em: (<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/fasfil.pdf>.)

PAES, José Eduardo Sabo. Fundações e Entidades de Interesse Social: Aspectos Jurídicos, Administrativos e Tributários. 5ª Edição. Brasília Jurídica: Brasília, 2004.

PEYON, Luiz Francisco. Gestão Contábil Para o Terceiro Setor. Editora Freitas Bastos. Rio de Janeiro, 2004.

SZAZI, Eduardo. Terceiro Setor: Regulação no Brasil. Editora Fundação Peirópolis: São Paulo, 2000.

Lista de sites relacionados:

Centro de Estudos do Terceiro Setor FGV - CETS. Disponível em:
(<http://www.fgvsp.br/cets>)

GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. Disponível em:
(<http://www.gife.org.br>)

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Disponível em:
(<http://www.ethos.org.br>)

Rede de Informações para o Terceiro Setor - RITS. Disponível em:
(<http://www.rits.org.br>)

Revista Eletrônica do Terceiro Setor. Disponível em:(<http://www.terceirosetor.org.br/>)

7. ANEXOS

ANEXO I

QUESTIONÁRIOS DE PESQUISA MODELOS OBJETIVO E SUBJETIVO

IDENTIFIQUE SEU NÍVEL DE CONHECIMENTO NAS SEGUINTE ÁREAS		AVANÇADO	INTERMEDIÁRIO	BÁSICO	INEXISTENTE	OBSERVAÇÕES
1 Contabilidade						
a	Plano de contas					
b	Classificação contábil					
c	Centro de custos					
d	Custo fixo operacional					
e	Conciliação bancária					
f	Tributos					
g	Documentação contábil em geral					
2 Jurídico-tributária						
a	Tipos jurídicos de instituições					
b	Benefícios/isenções/imunidades					
c	Recolhimento/guias de impostos e taxas					
3 Administrativo-financeira						
a	Organização					
b	Arquivos					
c	Controles					
d	Orçamento					
e	Planejamento					
f	Contas a pagar e receber					
g	Fluxo de caixa					
h	Relatórios					
i	Recursos Humanos					
j	Apresentação de prestações de contas externas					
4 Comunicação Interna						
a	Utilização de informação administrativo-financeira para planejamento estratégico (ações)					
b	Normas e procedimentos internos					
c	Relacionamento com contabilidade					
d	Relacionamento interno					
e	Comprometimento da equipe com resultados					
f	Transparência em geral					
INFORMAÇÕES SOBRE SUA INSTITUIÇÃO		NÃO	SIM			
1 Sua instituição possui:				QUANTOS?	OBSERVAÇÕES	
a	Funcionários efetivos (CLT)					
b	Consultor externo					
c	Voluntários					
d	Estagiários					
e	Regime de cooperativismo					
2 Possui software/ferramenta de gestão					OBSERVAÇÕES	
a	Administrativa					
b	Financeira					
c	Contábil					
d	Planilha eletrônica					
3 Possui contas correntes distintas						
a	Projetos					
b	Mantenedores/associados/filiados					
c	Financiadores					
4 Possui algum tipo de auditoria						
a	Interna					
b	Externa					
c	Voluntária					
5 Possui pendências						
a	Tributária					
b	Trabalhista					
c	Jurídica					
6 Busca de sustentabilidade						
a	Prevê custos operacionais na captação de recursos					
b	Prevê custos de RH na captação de recursos					
c	Prevê constituição de Fundo Institucional					
d	Comercializa produtos/serviços próprios					
7 Disposição em ser "case" de estudo para outras instituições						

ANEXO I

RESPOSTAS E COMENTÁRIOS

Você considera importante o intercâmbio de conhecimentos entre os administradores das instituições parceiras da AVINA? (troca de informações, conhecimentos, capacitações)

Quais temas da área administrativo-financeira são de maior interesse para sua instituição? (ex: contabilidade, planejamento, orçamento, gestão financeira, legislação, etc.)

Que capacidades e habilidades profissionais você tem que são úteis para o seu trabalho e que poderiam ser compartilhadas?

Que dificuldades você tem em seu trabalho e que poderiam ser solucionadas através de capacitação?

Quais dificuldades sua instituição tem para que o objetivo principal seja alcançado e que poderiam ser minimizados com capacitações específicas? (ex: falta de ferramentas, quadro de pessoal insuficiente, contabilidade externa, falta de qualificação profissional)

ANEXO II

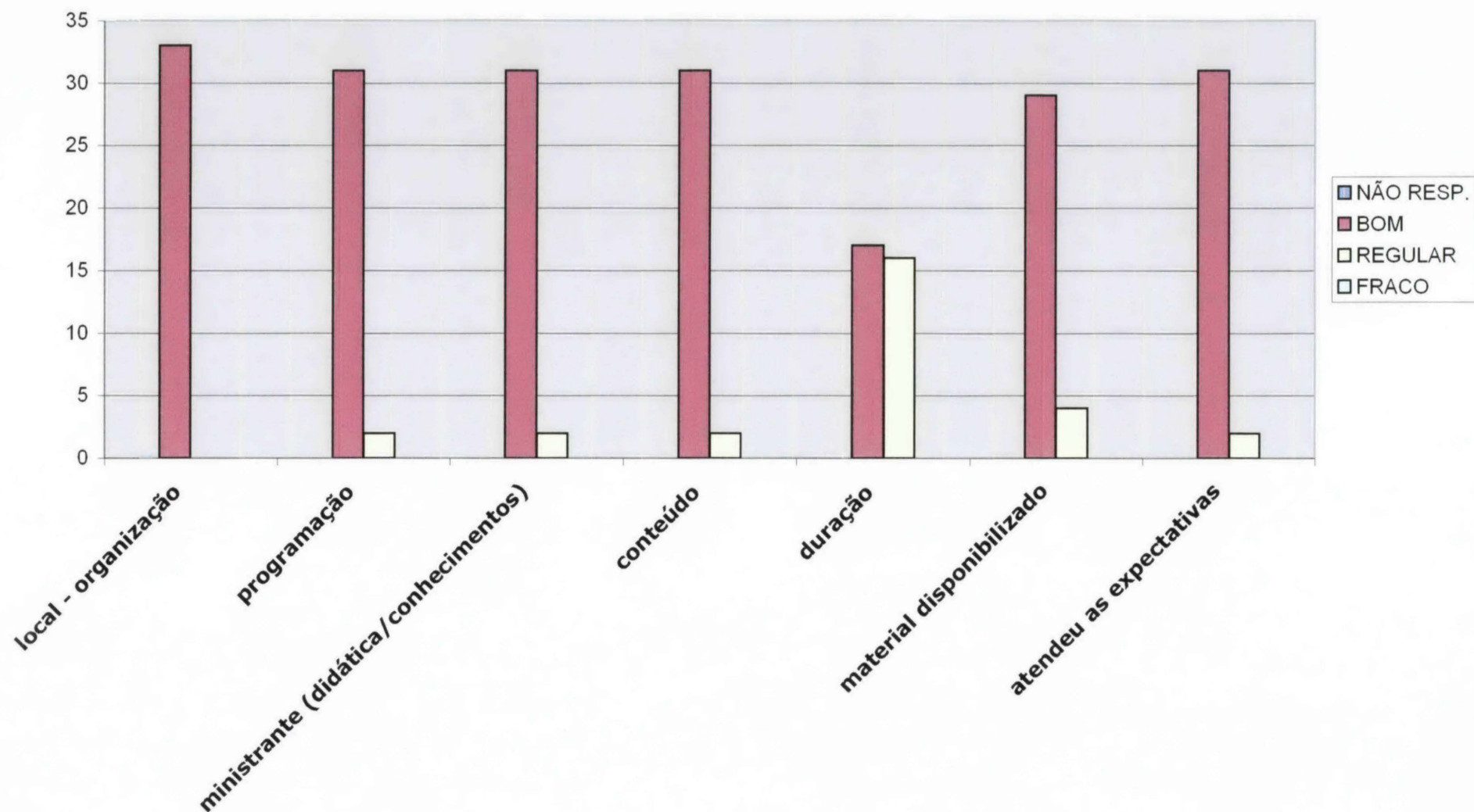
PLANILHA DE CLASSIFICAÇÃO
(MODELO)

NR	LÍDERES	Sul e Pantanal		
		Nível 1	Nível 2	Nível 3
1	Adalberto Eberhard			
2	Alceu Terra Nascimento			
3	Cláudio Brühmüller			
4	Clóvis Ricardo S. Borges			
5	Denise Boppré			
6	Eduardo Araújo			
7	Ézio Resende			
8	Fábio Rosa			
9	Germano Woehl Jr.			
10	Ivar Busatto			
11	Jair Kievel			
12	José Paulo Teixeira			
13	José Truda Palazzo Jr.			
14	Juara Almeida Ferreira			
15	Léo Voigt			
16	Luciano Furtado Loubet			
17	Luis Carlos Teixeira Silva			
18	Marcilene Garcia de Souza			
19	Marcos Sá Correa			
20	Maria de Lourdes Nunes			
21	Miriam Prochnow			
22	Patrícia Nascimento			
23	Roberto Demeterco			
24	Silvana Gomes dos Santos			
25	Stefan Hofmann			
26	Vânia Mara Moreira Santos			
27	Virgínia Feix			
28	Wilma Resende Santos			
29	Frederico Brandini			
30	Lais Doria Monteiro Barros			
31	Rita Ikeda			
32	Estela Scandola			
33	Esther Inês Scheffer			
35	Rodrigo de Mello Brito			
35	Bernardo Rezende			
36	Miguel Milano			
37	Carlos Teodoro R Irigaray			
	Legenda			
	Básico financeiro/ contabilidade			
	Contabilidade/ Tributária/Planej. Estrat			
	Software/ Legislação 3o. Setor/contabilidade			

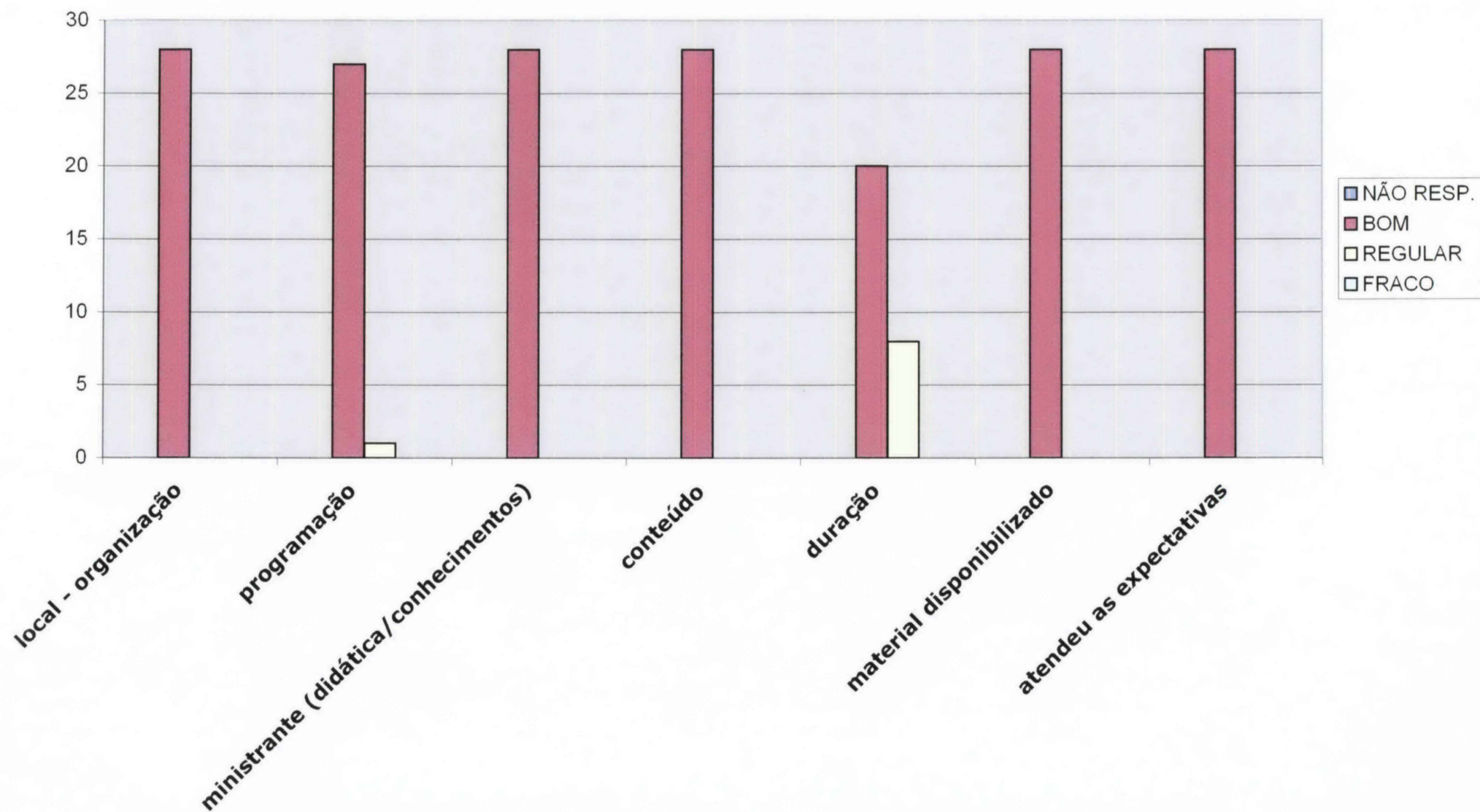
ANEXO III

AVALIAÇÕES DAS CAPACITAÇÕES PELOS PARTICIPANTES

RESULTADO DAS AVALIAÇÕES - 1a. TURMA



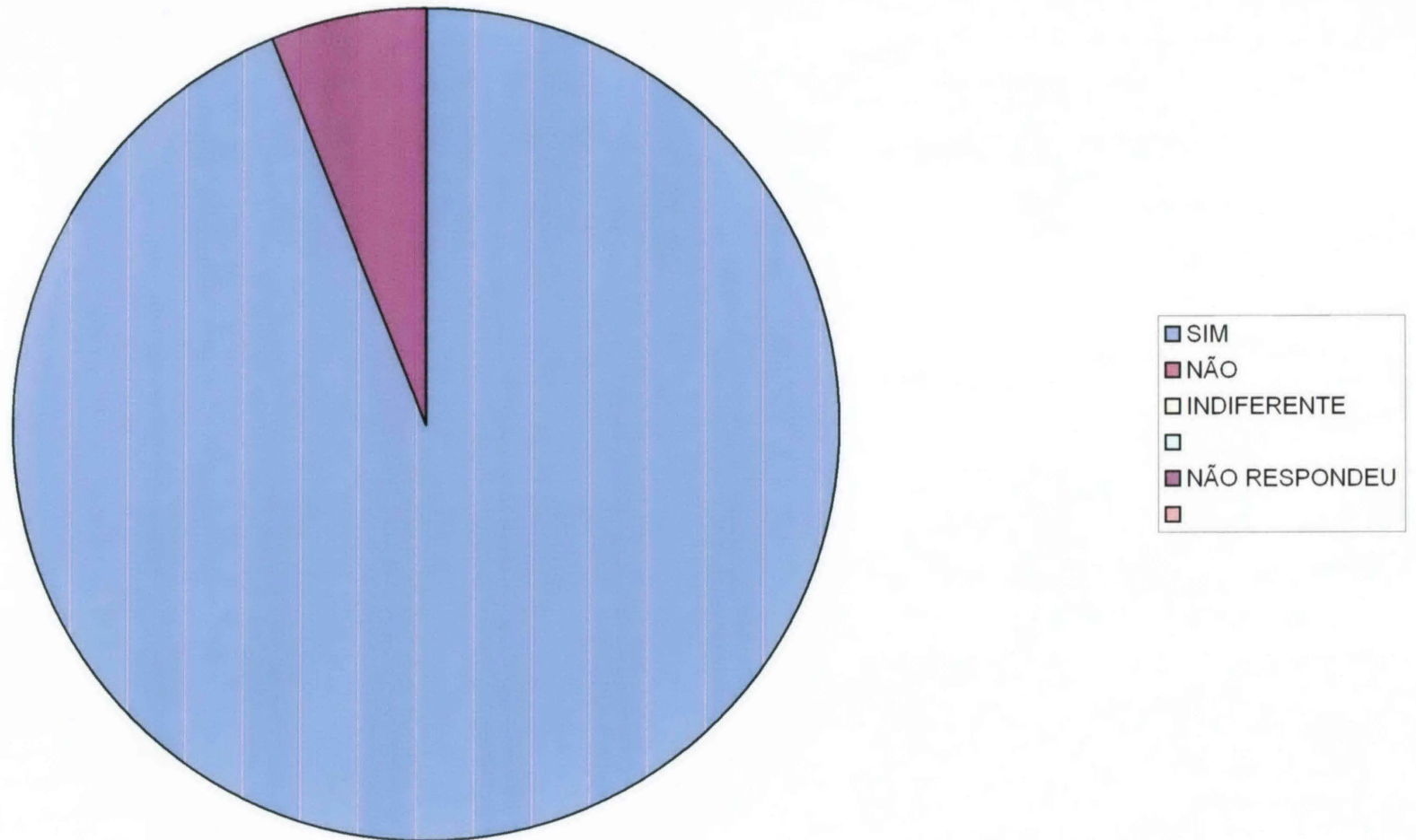
RESULTADO DAS AVALIAÇÕES - 2a. TURMA



ANEXO IV

AVALIAÇÃO DE CONTINUIDADE

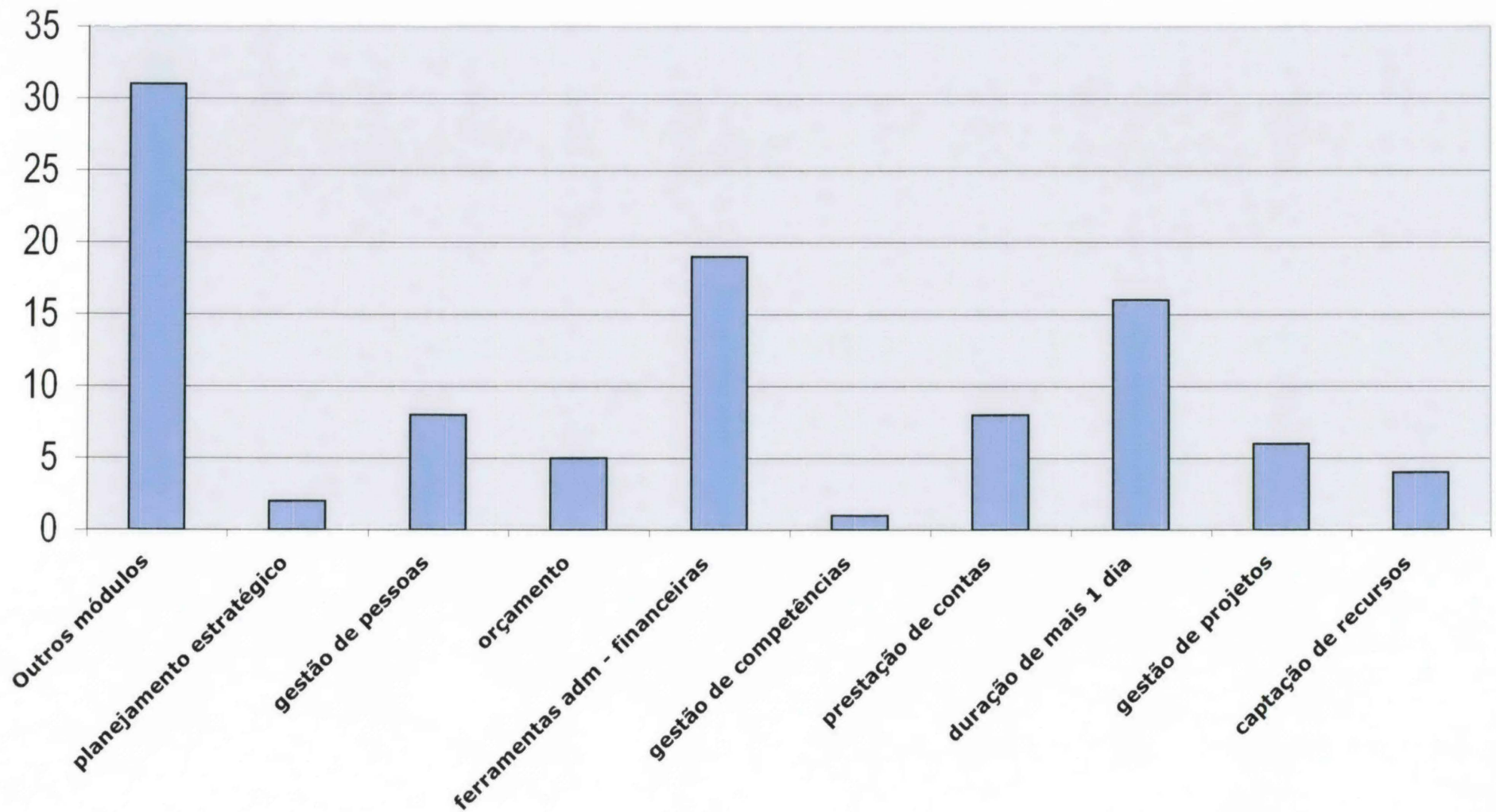
MANTER ENCONTROS



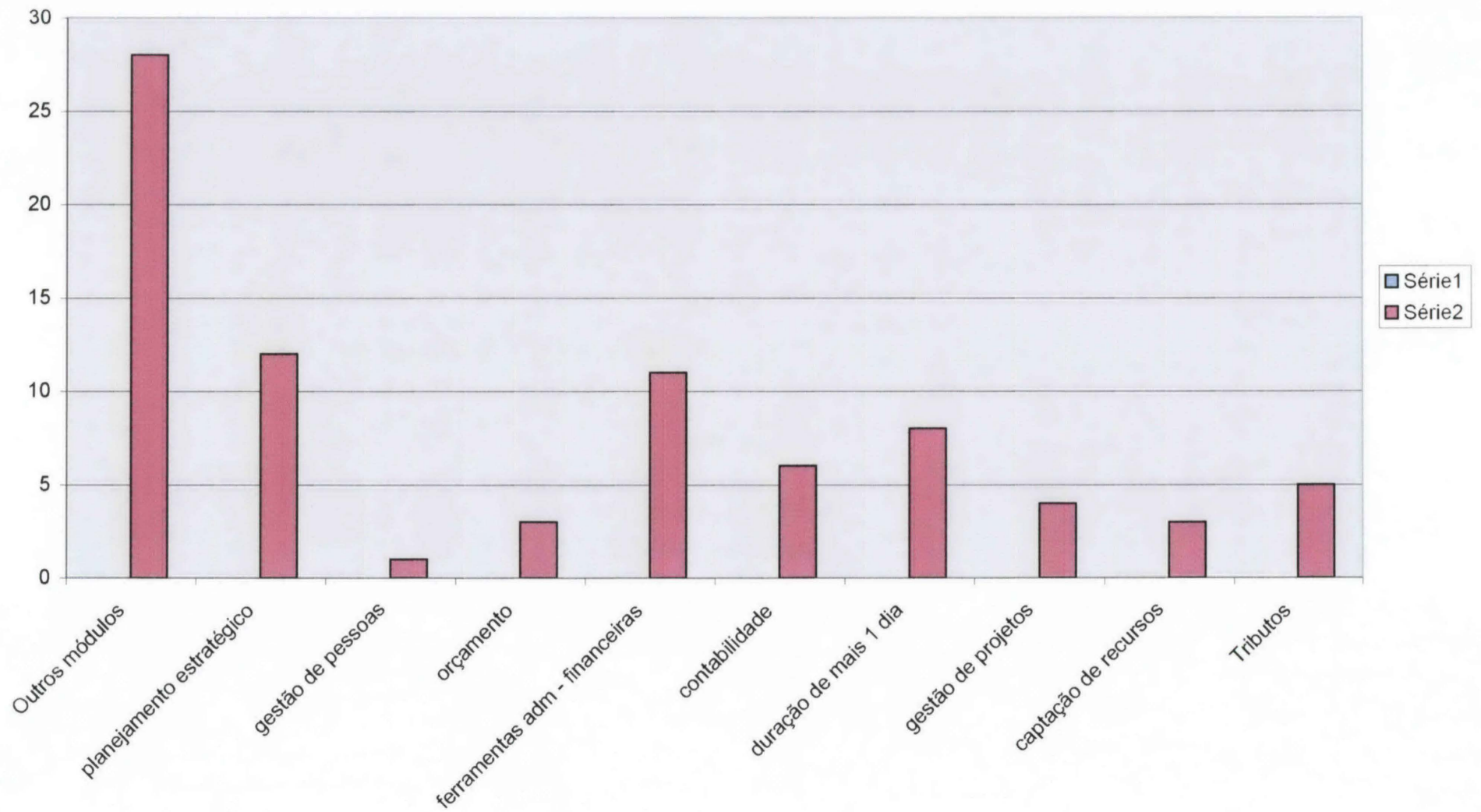
ANEXO V

SUGESTÕES PARA NOVAS CAPACITAÇÕES

SUGESTÕES PARA NOVAS CAPACITAÇÕES



outros módulos



ANEXO VI

BALANCED SCORE CARD FUNDAÇÃO AVINA

O impacto no Desenvolvimento Sustentável da América Latina

Gerar mudanças de valores e práticas nas pessoas, organizações e sociedades, para que possam contribuir ao desenvolvimento sustentável em quatro áreas estratégicas complementares:

Equidade

Promover a igualdade de oportunidades para o pleno desenvolvimento de indivíduos e comunidades, o acesso a formas dignas de trabalho e aos bens e serviços públicos de qualidade, dentro de um marco de promoção e respeito aos direitos humanos.

Governabilidade Democrática e Estado de Direito

Fomentar a participação ativa da sociedade organizada na busca de acordos entre a diversidade de atores para a melhoria dos sistemas políticos e públicos, a tomada de decisões, sua implementação e controle.

Desenvolvimento Econômico Sustentável

Estimular a adoção de padrões de produção, comercialização e consumo que favoreçam a solidariedade, a reciprocidade, a inclusão social, a sustentabilidade ambiental, a responsabilidade social empresarial, o comércio justo e a cultura empreendedora.

Conservação e Gestão de Recursos Naturais

Estimular a relação harmônica entre o ser humano e a natureza, contribuindo à biodiversidade, ao manejo integrado dos recursos naturais e à visão da água como um bem público, para que as atuais e futuras gerações possam viver dignamente.

O Impacto no Desenvolvimento Sustentável da América Latina

O Impacto Imediato da AVINA

A Criação de Valor da AVINA

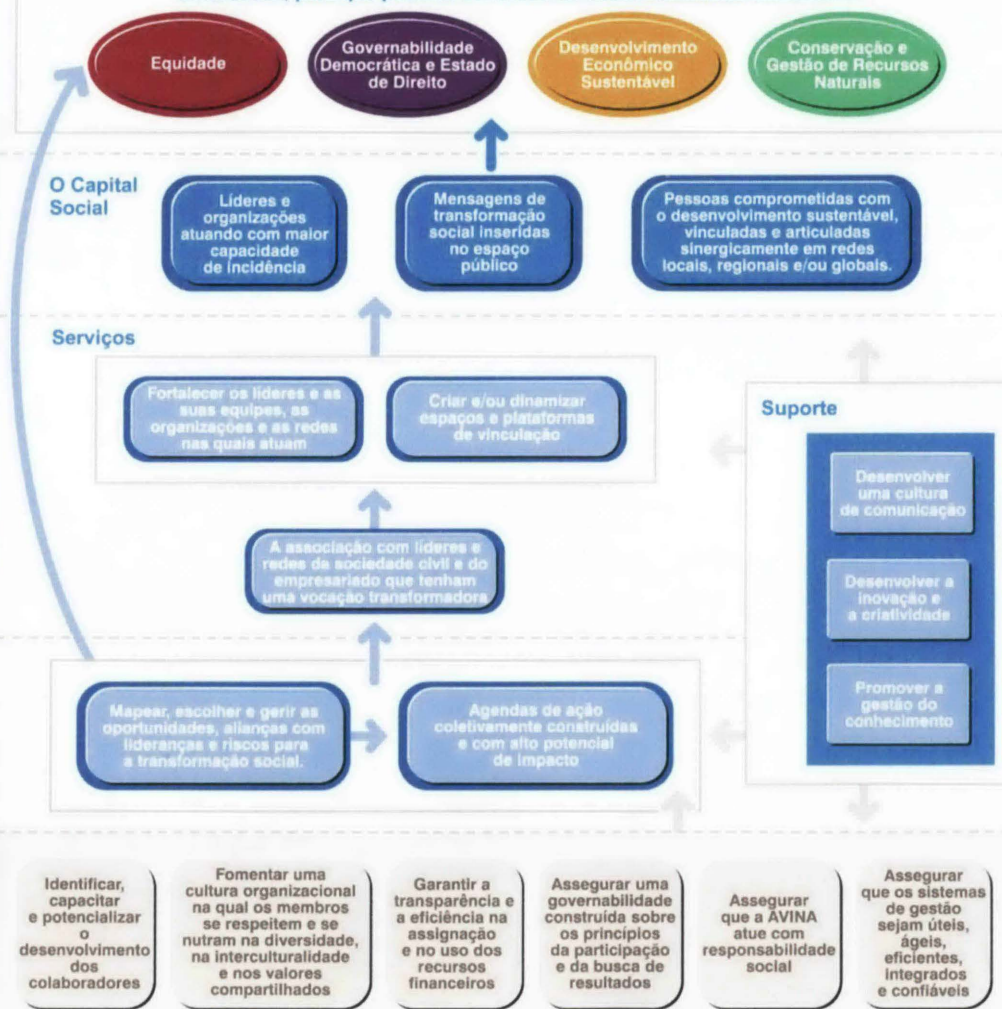
A Construção Coletiva

A Base operacional

Visão

Aspiramos a uma América Latina integrada, solidária e democrática, inspirada na sua diversidade e construída através de uma cidadania que se posiciona globalmente a partir de seu modelo próprio de desenvolvimento inclusivo e sustentável.

Gerar mudanças de valores e práticas nas pessoas, organizações e sociedades, para que possam contribuir ao desenvolvimento sustentável



Missão

AVINA associa-se com líderes da sociedade civil e do empresariado em suas iniciativas para o desenvolvimento sustentável na América Latina.

Estratégia

Facilitamos os vínculos entre pessoas comprometidas com o desenvolvimento sustentável, promovendo a formação de comunidades cada vez mais construtivas e colaborativas. Juntos, identificamos oportunidades, articulamos agendas de transformação social, buscamos exercer uma cidadania responsável e ampliar o capital social para contribuir à construção de sociedades mais sustentáveis.

Valores

A plena realização do ser humano, em um contexto de harmonia individual, social e ambiental. A dignidade humana expressa no exercício da democracia, na igualdade de oportunidades, na liberdade com responsabilidade, na honestidade e na solidariedade. A modéstia deve orientar nossas ações, celebrando os aportes de outros no processo de construção de um mundo melhor.

Origem

AVINA foi fundada em 1994 pelo empresário suíço Stephan Schmidheiny, que inspirou os valores e a missão que orientam a organização.



www.avina.net